

溯源追本，逆势增长：
GROW 2.0品牌数字化增长解决方案与应用

TMALL天猫 阿里妈妈 BAIN & COMPANY

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.COM

©本册著作权归贝恩公司，天猫与阿里妈妈联合所有

寄语



周靖人
阿里巴巴集团资深副总裁，新零售智能引擎事业群总裁

从“流量红利”时代发展到“数字化红利”时代，这对品牌来说既是挑战，更是机遇。过去，在淘宝搜索与推荐端，阿里巴巴的AI中台已经完成了千人千面的精准推荐升级，链接数以亿计的消费者需求和百亿级的供给。今天，在这个强大中台的基础上，阿里巴巴针对品牌开放大数据洞察，与贝恩的品牌增长方法论及应用方案有机结合，并提供完善的落地生态支撑，形成GROW2.0品牌数字化增长解决方案，帮助品牌完成从流量运营到消费者运营的转变。数据资产、智能算法将与消费者深度认知激烈碰撞，擦出火花，进一步赋能品牌增长。



刘博
阿里巴巴集团副总裁，天猫平台营运事业部 兼 大聚划算事业部总裁

经过几年发展，从流量运营到消费者运营，再到围绕策略人群的品类运营和发展，以消费者中心的品牌数字化运营机制和体系，正深刻影响着品牌营销的理念和方式。通过数据和组织驱动，围绕消费者的全链路渗透和全渠道触点布局，也不断深入人心。天猫将继续围绕基于数字化消费者洞察、数字化新品创新和数字化营销机制，联合贝恩等合作伙伴，打通更多场景的深度应用，赋能品牌实现全域全链路消费者资产的持续增值，并助推围绕品类全生命周期的实现有机发展，驱动增长，最终实现品牌营销全面数字化。



胡伟雄
阿里巴巴集团副总裁，天猫快速消费品和服饰风尚总裁

突发的新冠肺炎既给品牌的增长带来挑战，也凸显了数字经济的重要性。作为品牌数字化运营的主阵地，此次，我们与贝恩再度携手，输出GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，希望借此助力品牌转危为机，行稳致远。品牌数字化增长解决方案全方位整合了贝恩多年积淀的品牌增长方法论及应用方案，与阿里巴巴人、货、场增长战略与落地举措，对以消费者为中心的数字化转型探索的广度和深度达到了新的水平。方案既授人以渔，也紧贴实际，涵盖了策略人群精细聚类、品类群落划分等落地性强的大数据工具。期待越来越多的品牌商能掌握并应用这一方法，结合新零售2.0下的全域数据运营，更好地满足消费者日益升级的需求，释放品牌增长的潜能。



邓旻
贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品业务主席

新冠肺炎、贸易摩擦等黑天鹅与灰犀牛事件，为全球经济的发展增添了许多不确定性。在不确定的时代，品牌更应该回归本源，苦练内功。因此，“以消费者为中心”比以往任何时候，对品牌都更加重要。贝恩与天猫大快消是“以消费者中心的数字化转型”的先行者与倡导者。今年，双方进一步深化合作，围绕增长这一品牌最关键的KPI，开发出体系化的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案。展望未来，随着品牌线上线下数据的打通，借助阿里巴巴生态体系赋能，解决方案也将进一步融合线下数据，实现自动化。我们将与天猫大快消、阿里妈妈持续合作，共同探索数字化增长的边界，期待最终为品牌提供包含全渠道视角的智能化商业操作系统。



丁杰
贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长

中国的消费品市场无疑是世界上最有活力的市场之一，而线上市场则是变化的中心。疫情助推下，品牌增长的主阵地正加速向线上线下融合的新零售转移，也正孕育新的市场格局。在面对疫情的冲击及环境变化，品牌如何持续保持增长？贝恩与天猫大快消、阿里妈妈共同推出的的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，提供了一种思路。坚持以消费者为中心，以大数据为工具，以落地为导向是该方案的要旨。品牌数字化增长解决方案已经在天猫各大品类进行了落地尝试，取得了可喜的成效。同时，我们也初步构建了联合贝恩、阿里巴巴、ISV和TP服务商等产业链合作伙伴的落地支撑体系，推广敏捷的微型战役方案，打造从战略到落地的闭环。期待未来更多的品牌加入这一创新实践，丰富落地经验，实现增长目标。

致谢品牌

特别感谢线下品牌对报告的大力支持：

参与行业案例编写品牌（排名不分先后）

目录

1. **寄语** . . . . pg. 1

2. **直面疫情，转危为机正当时** . . . . pg. 5

3. **GROW 2.0 品牌增长战略指标** . . . . pg. 7

4. **品牌数字化增长解决方案** . . . . pg. 9

   “明道”：明确增长方向 . . . . pg. 9

   “优术”：架设增长引擎 . . . . pg. 11

   “健行”：落地增长举措 . . . . pg. 18

5. **GROW 2.0 榜单及行业解读** . . . . pg. 20

6. **GROW 2.0 横向能力介绍** . . . . pg. 37

   阿里妈妈——联合品牌人群增长计划 (JCGP) . . . . pg. 37

   搜索推荐——消费者价值增长引擎 (CLV Engine） . . . . pg. 42

   旗舰店2.0——人群化运营及会员运营 . . . . pg. 45

   营销平台——天猫新品创新中心 (TMIC) . . . . pg. 47

   数据中台——全域数据中心 (Digital Hub) . . . . pg. 48

   数据产品——策略中心GROW 2.0应用 . . . . pg. 50

7. **专题一：GROW 2.0 服务商生态保障** . . . . pg. 51

8. **专题二：GROW 2.0 增长指标20种常见的落地场景** . . . . pg. 52

9. **报告作者及致谢** . . . . pg. 57

直面疫情，转危为机正当时

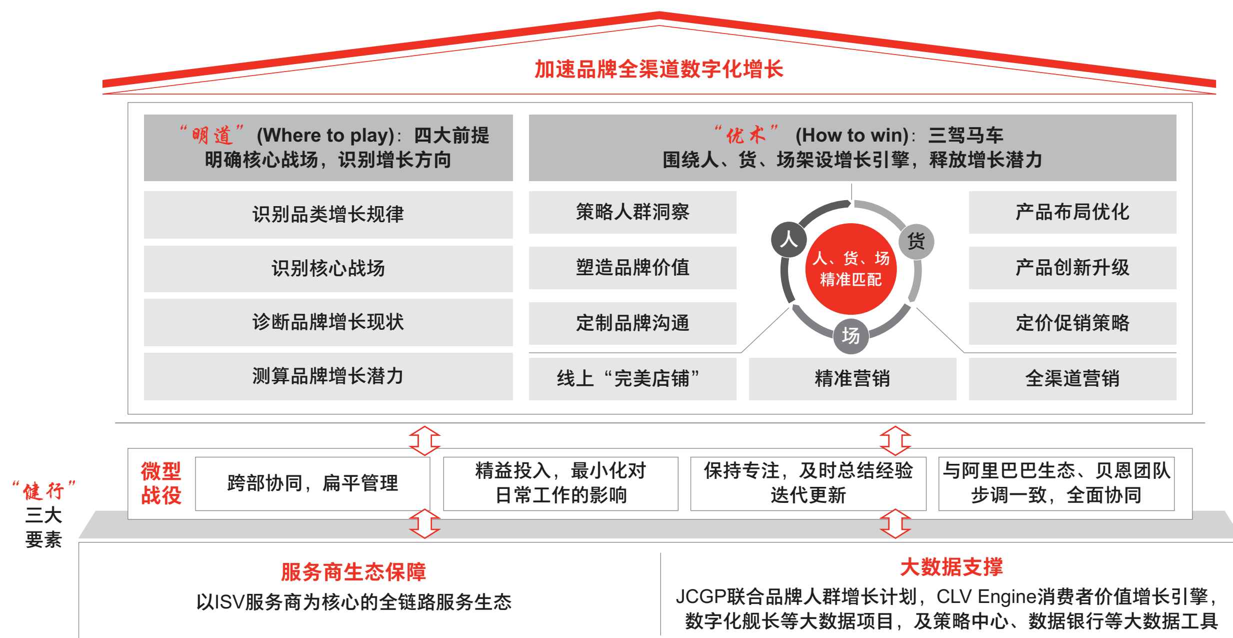
突发的新冠肺炎给中国消费者的生活带来了巨大的改变。与人们生活最息息相关的快消品行业，也正面临疫情带来的变局：线下零售冰封，以阿里巴巴为代表的数字经济体，成为疫情中稳定消费的经济脉搏；线上线下融合的新零售加速发展；复工与物流受限，保障供应链成为重中之重……对比非典时期，羽翼丰满的数字经济无疑是品牌迎战此次疫情的最大助力。在这一背景下，品牌应该思考如何借助数字化能力，超越传统的危机应对方案，重塑增长竞争力。我们观察到快消品行业正面临以下核心挑战与机遇：

缺乏清晰的大数据方法论指引。贝恩针对全球1,200余名企业高管的最新调研发现：85%的高管认同大数据是未来5年变革行业最主要的工具，但60%的高管也反映其面临的最大难题，正是缺乏清晰的大数据应用战略。事实上，尽管许多品牌积累了海量的数据资产，但对于诸如谁是品牌未来的核心消费者、如何拆解增长的关键驱动因素、如何选择竞争的主赛道等关键问题，仍缺乏有效的大数据分析框架。

数字化战略落地难度加大。由于新需求、新供给与新技术层出不穷，“一招制胜”与“单打独斗”已成为过去时。这一挑战在外部环境急速变化的疫情期间尤为凸显。全面协调人、货、场的战略与运营，携手外部优秀的生态伙伴，构筑人通、货通与组织通的全渠道运营能力，才是新时代的游戏规则。

面对挑战，品牌若能以此为契机，借助数字化增长势能，将最大程度地“转危为机”。我们认为可持续的数字化增长，须具备以下两个前提：在系统化的方法论指导下，充分利用大数据资源；以消费者为中心，全方位优化人、货、场的战略与运营。贝恩、天猫大快消与阿里妈妈共同推出了品牌数字化增长解决方案（图1），为品牌提供清晰全面的增长指南。其中的GROW 2.0品牌增长战略指标，结合大快消各行业指标排行及解读，可帮助品牌对标领先品牌，识别行业增长趋势。

图1: 品牌数字化增长解决方案 - 基于大数据洞察，识别核心战场与增长潜力，围绕人、货、场制定增长举措，最终借助微型战役的方式在生态支持下实现落地



资料来源：阿里巴巴运营经验；贝恩分析

品牌数字化增长解决方案是阿里巴巴的人、货、场大数据技术与洞察，与贝恩植根中国消费品零售行业多年凝练而成的“贝恩品牌加速器（Bain Brand Accelerator）”的有机结合和全面升级。数字化增长解决方案围绕“一个中心”，即加速品牌全渠道数字化增长，兼具战略性和落地性。在战略层面，数字化增长解决方案协助品牌“明道”，即明确增长战略的“四大前提”：洞察品类增长规律，识别品类核心战场，诊断品牌增长现状，以及测算品牌增长潜力。在落地层面，数字化增长解决方案，帮助品牌“优术”，即提供了人、货、场“三驾马车”作为增长抓手，可协助品牌加深消费者对品牌价值的认同，增强产品组合的吸引力，提升消费者购物旅程顺畅度。最终，增长解决方案通过“健行”落地“三大要素”（微型战役、服务商生态保障、大数据项目及工具支撑）灵活推动策略实施，协助品牌实现增长结果。

明道：明确增长方向，是引领发展的“指南针”。“明道”板块以大数据技术为基石，帮助品牌洞悉行业发展趋势，真正做到以消费者为中心识别先机。其主要包括洞察品类增长规律、识别品类核心战场、诊断品牌增长现状和测算品牌增长潜力四大环节：洞察品类增长规律，结合线上线下全渠道数据，关注品类基本属性（忠诚 vs 多品牌）和增长来源（渗透、复购vs客单价），可帮助品牌洞悉所属品类增长的本质问题。识别核心战场，则借助“基于消费者行为的品类群落划分”方法论，帮助品牌打破传统品类划分方式，真正从消费者视角重新认知并定位品类格局。在此基础上，品牌可借助GROW 2.0增长指标进行现状诊断，明定位，找短板，补差距；并对标行业领先品牌，精准测算品牌增长潜力，规划资源投入的范围与强度。

优术：制定增长举措，是实现增长的“武器库”。当品牌已识别出品类增长规律和核心战场，接下来则应回归消费者自身，思考消费者在购物中所考虑的方方面面的因素，打造消费者在线上乃至全渠道的最优购物体验。论述将围绕以下三方面问题展开：消费者方面：消费者瞬息万变，如何深入洞察消费者（策略人群洞察）？如何基于洞察，明确品牌“安身立命”的核心价值（塑造品牌价值），并通过千人千面的有效沟通高效传递（定制品牌沟通）？货品方面：如何保证品牌的产品布局符合消费者预期，并随需求变化而灵活应对（产品布局优化）？如何确保提供的产品质优（产品创新升级）价美（定价促销策略）？触点方面：线上触点纷繁多样，并叠加线上线下触点融合的趋势，品牌应如何帮助消费者从复杂的信息流中，迅速匹配心仪的产品（线上“完美店铺”）？如何利用最优触点组合（精准营销）传递给消费者线上乃至全渠道（全渠道营销）顺畅的购物体验？

健行：迅速落地实现增长，是数字化增长解决方案的初心。围绕落地，解决方案提供了三大实现要素，包括：微型战役，服务商生态以及大数据技术支撑。应用微型战役，品牌可通过建立小型跨部门团队，针对特定议题，快速尝试并总结经验教训。借助阿里巴巴的生态支持，贝恩和天猫大快消携手ISV服务商、创意营销机构、TP运营服务商等产业链上的合作伙伴，共同打造了落地生态，形成了从战略到落地的闭环。同时，贝恩和天猫大快消，也与阿里妈妈、搜索推荐等团队深度合作，通过JCGP联合品牌人群增长计划、CLV Engine消费者价值增长引擎，以及数据银行、策略中心等数据产品，构建大数据技术支撑能力，赋能品牌在众多生态场景中落地增长。

品牌数字化增长解决方案，借助阿里巴巴完善的大数据基础设施，在策略人群洞察、产品布局优化、精准定价促销、精准营销等“优术”板块均可协助品牌实现自动化分析，灵活应对市场环境的变化。展望未来，随着品牌线上线下数据的打通，借助阿里巴巴生态体系赋能，“明道”板块也将进一步融合线下数据，实现自动化。我们将与天猫大快消携手，共同探索数字化增长的边界。

本篇报告将围绕“明定位”、“定策略”和“观实践”三方面展开：

- 明定位 - GROW 2.0战略增长指标：公允评估品牌增长现状，实现“车同轨，书同文”的“度量衡”。指标从渗透、复购、客单价（平均每单消费额）和新品效能四个维度全面拆解品牌GMV增长。品牌可借此与行业对标，明定位，找短板，补差距

- 定策略 - 品牌增长策略与落地：以“明道”和“优术”为战略与落地指引，深入探讨品牌应如何做出战略决策并“健行”落地
- 观实践 - 品牌/行业应用案例：品牌数字化增长解决方案已经在天猫大快消美妆、母婴、食品、个护、家清、医药保健和生鲜品类试点落地，取得了初步成效。本次报告也选取了天猫大快消各行业有代表性品牌优秀案例，为品牌应用增长解决方案提供真实、有体感的借鉴

GROW 2.0 品牌增长战略指标

“

线上市场再也不是一个粗放运营即可收获的增长的空间，它越来越具有存量市场的种种特征。品牌想在线上乃至全域市场获得持续的增长，就必须抛弃传统的思维方式，拥抱以消费者为中心，以大数据为工具的新方法。贝恩与天猫大快消合作开发的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，就是品牌可以借鉴的新方法。解决方案坚持以消费者为中心，从消费者行为的大数据洞察中透视消费者偏好，并以此为基础，形成了完整的货、场匹配方法论和落地支撑体系。在此基础上，结合GROW 2.0榜单及行业解读，品牌可洞察行业趋势，明确发展方向。品牌增长从此不再依靠外在的运气，而能做到心中有数，胸有成竹。

”

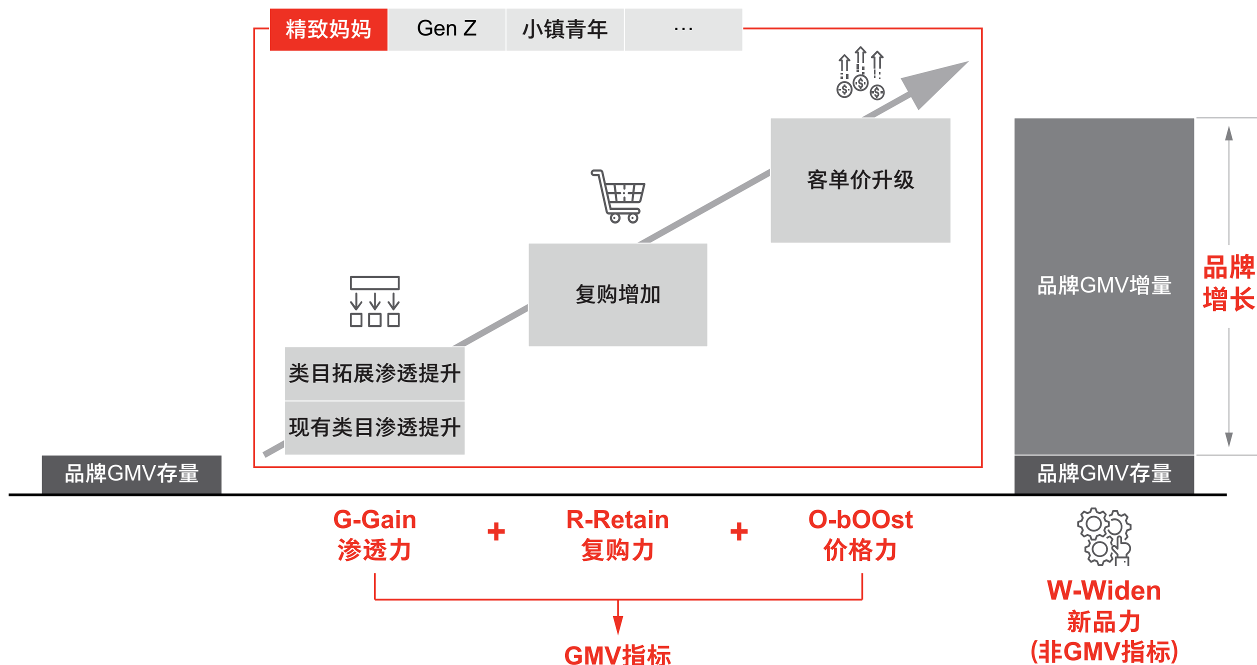
——刘洋 天猫大快消全域数据运营资深专家

增长是所有品牌关注的核心议题。但如何科学衡量并对标品牌的增长表现，尚缺乏一套“车同轨，书同文”的标准。“GROW 2.0 品牌增长战略指标”，首先为如何衡量增长表现“立标准”。在此基础上，品牌可以看齐行业标杆，“明定位，找短板，补差距”。指标将品牌的GMV完整增量拆分为渗透力（Gain）、复购力（Retain）和价格力（bOOst）三大增长因子。每个因子驱动的增量GMV绝对值即为品牌的指标分值。随着新品日益成为品牌增长的引爆点，我们也将新品力（Widen）作为衡量品牌增长能力的重要指标。此外，该指标还可细化到不同策略人群的维度，从重点人群颗粒度探究品牌表现与增长潜力（图2）。

- **渗透力 (Gain)**：渗透提升（消费者拉新）提升带来的GMV增量。渗透力（G）可拆分为现有类目渗透提升和类目拓展渗透提升
- **复购力 (Retain)**：消费频次增加带来的GMV增量。复购力（R）可按照新老客视角进一步细化。对于母婴、宠物食品等忠诚品类，复购力（R）尤为重要
- **价格力 (bOOst)**：购买价格升级带来的GMV增量。价格力（O）可按照新老客视角进一步细化。针对美妆、个护等消费升级趋势明显的品类，尤其是其中精致妈妈、资深中产等升级心智较强的人群，价格力（O）重要性提升
- **新品力 (Widen)**：非GMV增量指标，通过多个维度指标综合评估新品效能，包括新品对新客和GMV的贡献力（新客人数占比及GMV贡献占比）、新品的爆发力（初次上新期间的GMV表现）和上新敏捷度（上新频次）

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

图2: GROW 2.0 品牌增长战略指标 - 可实时监测，整体加总，细化到不同策略人群，全方位透视品牌的增长来源，并对标行业和领先品牌



资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

基于GROW 2.0指标，贝恩与天猫大快消定期针对各品类品牌的GROW指标分别进行排名，形成GROW 2.0榜单。品牌可根据自身在榜单上的位置，以及一段时期内排名的变动，衡量运营效果；也可以对标领先品牌，借鉴成功经验。关于各品类GROW榜单的详细解读，请参见报告“GROW 2.0榜单及行业解读”部分。

> 欧莱雅一直相信美与科技是天生一对。尤其在新消费不断升级的今天，数字化和科技无疑是一大加速器。GROW2.0数字化增长解决方案的升级与欧莱雅中国新的核心战略 “HUGE美好计划”不谋而合，致力于以消费者中心不断创新，以数字科技赋能，推动消费市场在新零售等领域的全方位数字化转型。欧莱雅集团在中国的第一大化妆品品牌巴黎欧莱雅，2019年与阿里巴巴集团的合作硕果累累，共同打造了“蒸汽发膜” ， “零点霜”等爆款新品，并使其引导类目出圈开创新赛道，不仅快速且精准锁定目标人群，更帮助增强推荐信息流，实现了人群蓄水，到种草，再到收割的完整链路，成为美妆科技的典范。在美妆科技领导者的转型之路上，我们将继续以消费者为中心，与阿里巴巴等合作伙伴开展更多引领行业突破的开放式创新，更好的服务消费者，为“美好消费”插上数智化的翅膀。

宗国宁 巴黎欧莱雅品牌总经理

品牌数字化增长解决方案

为了帮助品牌制定兼具战略清晰度和落地实操性的数字化增长指南，贝恩与天猫大快消共同推出了品牌数字化增长解决方案。品牌可遵循“明道”和“优术”的关键战略步骤，结合大数据分析，精准识别核心战场与增长潜力。在此基础上“健行”落地，围绕人、货、场，通过微型战役快速迭代验证，最终在双方生态实现增长结果。

“明道”：明确增长方向

精准识别增长方向是品牌制定增长战略的基石。品牌应首先结合全域大数据洞察，识别出品类增长规律，包括：品类基本属性（忠诚 vs 多品牌）和增长来源（渗透、复购vs客单价）。其次，在洞察品类规律的基础上，品牌应识别竞争的核心战场。利用增长解决方案中的“基于消费者行为的品类群落划分”方法，品牌可真正从消费者视角重新认知并定位品类，审视市场竞争格局。再次，品牌可回归自身，利用GROW 2.0品牌增长战略指标，明定位，找短板，补差距。最后，品牌可对标行业领先品牌，精准测算品牌增长潜力，明确投入资源的边界与强度。

洞察品类增长规律

品牌不应为经验主义所蒙蔽，而应以全域数据为支撑，重新认知以下关于本品类增长的本质问题。该品类的消费者展现出什么样的消费行为特点，他们是 “品牌忠诚”还是“多品牌偏好”？品类发展增长是靠渗透、复购还是客单价升级驱动？例如，贝恩中国消费者报告结合线上线下全域数据的持续研究发现：美妆（包括护肤品和彩妆）类目消费者“三心二意”的特点突出（图3）。消费频次越高的消费者，多品牌偏好越明显。天猫平台的线上数据也验证了该规律。对于美妆行业品牌而言，相比培育忠诚消费者，提升消费者渗透的重要性突显。建立在品类规律上的增长战略，才能确保品牌行稳致远，不偏离发展的主航道。

识别品类核心战场

在明确品类增长规律的基础上，品牌应进一步基于消费者行为，洞察主要竞争群落和高发展潜力群落，从而识别品类核心战场。传统的市场划分方法，通常基于产品基本属性，而增长解决方案提供的 “基于消费者行为的品类群落划分”，则通过梳理消费者的决策因子，帮助品牌洞察以消费者为中心的市场竞争格局。现实中，许多产品拥有几十个维度特征，但品牌应思考其中哪些特征是影响消费者决策的关键因素。品类群落的划分则可帮助品牌识别决策因子并帮助品牌透过基于消费者行为的品类群落视角，重新审视竞争格局、定义核心战场。进而精准制定针对不同细分群落的竞争战略。当我们在品类群落划分的基础上叠加策略人群、购买渠道或所处地域视角，将得到更多维度、更高清晰度的品类群落。

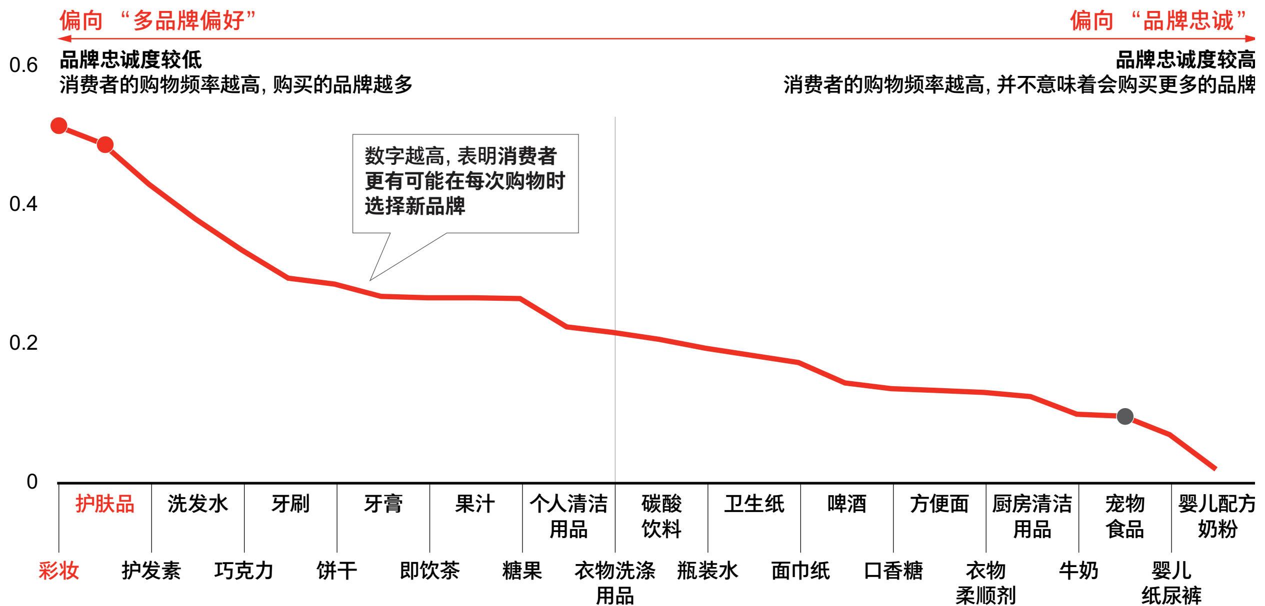
应用案例：某洗发水品牌利用品类群落划分重新定义战场

以人为本，知己知彼。某洗发水品牌将品类群落划分应用于宏观的品类竞争战略。基于一百余个品牌历史消费者的交叉购买行为分析，通过适用人群、价格段、各类功效、产地、是否属于互联网品牌等二十余个标签，品牌识别出以下三类决策因子：适用人群（成人、儿童）、价格定位（大众、高端、超高端等）和部分主要功能（去屑/非去屑、香氛/非香氛、修复/非修复等）。基于决策因子，线上洗发水市场最终被划分为八大群落（图4）。该品牌的目标市场集中在群落1、群落4和群落5。在群落1中，该品牌优势明显，稳居市场第一。在群落4中，该品牌GMV位居行业第四，与第二和第三名品牌份额差距不大。在群落5中，品牌市场份额位居第二。结合不同群落的增长态势，品牌明确了两大战略重点：加大对增长势头良好，竞争格局尚未板结的群落4和5的战略投入；适当缩减对领先优势明显，但消费者需求下滑的群落1的投资。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

图3: 识别品类增长规律 - 美妆是“多品牌偏好”行为最明显的类目，而婴儿配方奶粉等类目消费者则表现出较高的忠诚度

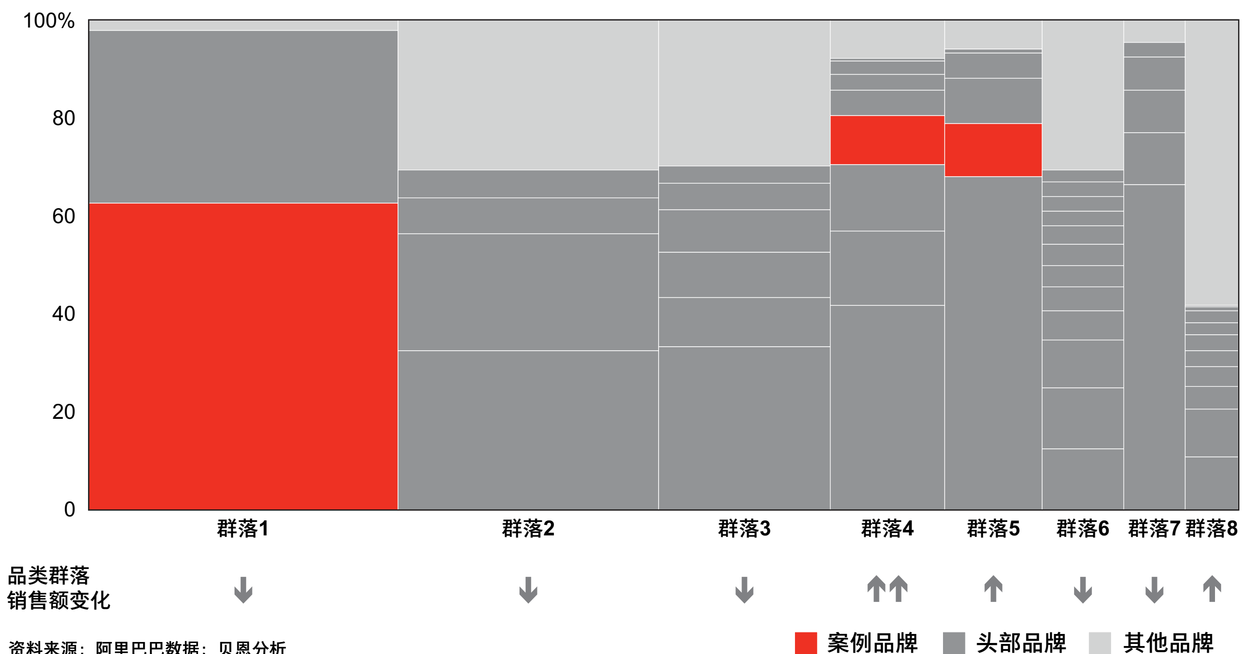
高频率购物者 vs. 普通购物者的平均单次品牌购买数量差值



注：数据基于每个家庭户每年的平均购买数量；高频率购物者是指类目中根据购物频率定义排名前20%的购物者
资料来源：贝恩中国购物者报告；贝恩分析

图4: 基于消费行为的品类群落划分 - 以消费者实际购买行为为出发点的品类群落划分，能够为品牌方定义战场提供新的视角和思路，并识别出主要竞争群落和高发展潜力群落

天猫洗发水品类群落 (2018–2019)



资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

诊断品牌增长现状

在明确品类增长规律的基础上，品牌应细化拆分增长因子（渗透、复购和客单价）和策略人群，详细诊断自身的增长现状。依托天猫大数据技术的加持，品牌可将增长量化至GMV层面并拆解到渗透、复购和客单价三个方面，对标行业平均和领先玩家。不仅如此，结合不同策略人群标签，品牌可更加深入地理解驱动因子在人群层面的差别。例如以Gen Z和小镇青年为代表的新势力群体对渗透的贡献全线领先，而以精致妈妈为代表的中坚力量群体则在复购和客单价升级方面走在前列。通过对GROW 2.0方法论的应用，品牌可明确自身的主要增长因子和核心策略人群，精准发力。

测算品牌增长潜力

在品牌“脚踏实地”推进战略之前，也需要“仰望星空”，预测本品牌的增长空间，以降低风险，更精准地规划战略实施。借助GROW 2.0增长战略指标，品牌可精准对标最佳实践，预测增长全潜力。品牌可根据自己的发展阶段和目标、人群和渠道侧重和所在品类的特征，选择相应的对标品牌，定制相应的增长潜力模型。例如想要成为引领品类发展的数字化舰长品牌，可选择对标每个指标下的领先玩家。又例如如果品牌所处品类为忠诚品类，则预测模型中可兼顾消费者渗透与ARPU同步提升；如果处于非忠诚品类，则预测中的潜能应更多自于人群渗透与客单价升级。品牌可基于预测的增长潜力，以及不同驱动动素的重要性和可及性，制定资源投入计划，规划落地路径。

“优术”：架设增长引擎

当品牌已识别出品类增长规律和核心战场，接下来则应该思考如何围绕人、货、场“优术”，识别增长抓手。品牌可围绕消费者旅程，思考消费者在购物中所考虑的方方面面的因素：消费者瞬息万变，如何深入洞察消费者？如何基于洞察，通过千人千面有效沟通，从而最大化传递品牌的核心价值？货品方面，如何保证品牌的产品布局符合消费者预期，并随需求变化而灵活改变？如何确保提供的产品质优价美？线上触点纷繁多样，并叠加线上线下触点融合的趋势，品牌应如何帮助消费者从复杂的信息流中，迅速匹配心仪的产品？如何优化消费者的全渠道触点？

人：新洞察，新交互

品牌构建增长引擎的第一步，应围绕消费者这一增长的本源展开。首先，品牌应借助数据技术，提升消费者洞察能力。借助我们开发的“策略人群聚类”方法论，品牌可以数据为指引对消费者进行分群画像，洞察消费者的本质需求。其次，品牌应明确价值定位，从价值主张的高度吸引目标消费者。在消费者日益重视产品情怀与品位的当下，品牌可应用贝恩“价值元素”（Element of value）工具，分析目标消费者对品牌的价值需求，进而明确本品牌的价值主张。以该价值主张为出发点，品牌可有的放矢地组织推广资源投放。最后，从价值定位出发，千人千面定制品牌沟通方式。结合“策略人群”和“基于消费者行为的品类群落划分”针对不同人群沟通偏好的洞察，品牌可千人千面地组织沟通方式（包括沟通工具、主题、内容等），优化品牌与消费者的互动关系。

策略人群洞察

对消费者进行分层分析，是每个品牌精细化运营的必选动作。在数字化时代，基于大数据洞察的消费者精细聚类方法，相比传统方式实现了质的飞越。去年，贝恩与天猫大快消共同推出了Gen Z、精致妈妈、新锐白领等八大大快消策略人群[1]。今年，基于大快消策略人群，我们进一步升级方法论，精细聚类，细化到子行业子类目（如美妆、食品、个护等）颗粒度。对比品牌传统采用的消费者分层方式，“精细聚类策略人群”拥有以下优势：颗粒度更精细，聚类的颗粒度、数据维度可根据品牌需要灵活调整。具体来说，品牌

1 关于八大大快消策略人群的详细介绍，请参见贝恩与天猫大快消合作报告《守正出新，点数成金：策略人群洞察中国快消品新趋势》

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

可选择所在的子行业人群作为聚类的颗粒度，也可以进一步细化到核心子类目（如护肤、彩妆、乳制品等）。数据维度更广泛，传统的企业CRM系统，大多只能记录消费者简单的属性特征。而在数字平台上，可洞察消费者从认知、兴趣、购买到成为忠诚消费者的多维度数据，作为聚类基础，使品牌理解“立体的消费者”成为可能。

品牌可基于策略人群，洞察消费者消费的本质动因和需求偏好，应用“人群棱镜”精准透视品牌价值、品牌沟通方式、产品创新、精准营销等人、货、场布局的关键节点。未来，我们将进一步借助阿里巴巴零售生态闭环，推动品牌线上线下数据的整合，利用全域数据聚类策略人群，实现360°全渠道消费者洞察。

塑造品牌价值

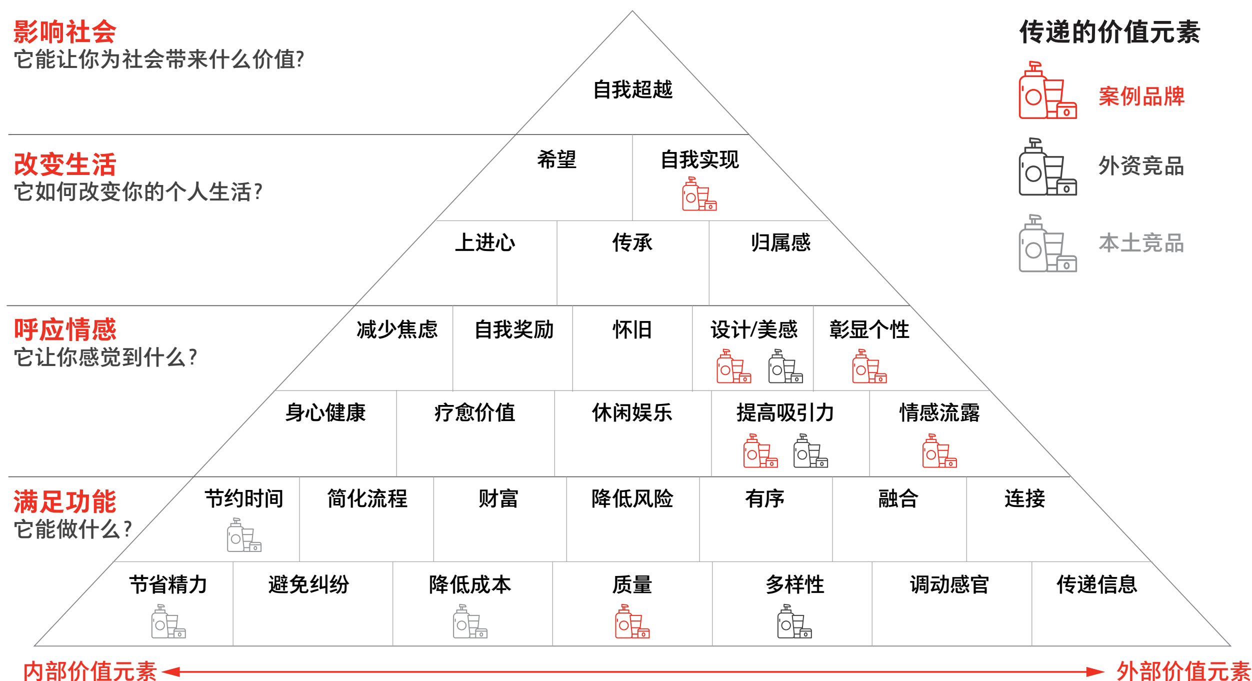
随着消费力与消费品味的升级，消费者对品牌价值的需求日益提升。消费者不再仅仅期待品牌产品满足某种实际的需求，而寄托了更多情感、身份与价值契合的诉求。相较于纯粹的产品连接，品牌价值能够与消费者形成更紧密、持久的联结，从而延长消费者全生命周期价值。因此，精准定位并塑造品牌价值，对品牌的意义凸显。品牌可借助上述基于大数据技术的消费者洞察，应用“价值元素（Elements of value）”，明确本品牌应坚持的价值主张。该工具将品牌所能传递给消费者的三十个普适价值元素（也可按品牌自身情况定制）划分为四个等级，从低到高分别是满足功能（如产品质量等）、呼应情感（如彰显个性等）、改变生活（如积极动力等）和影响社会（如自我超越等）。通过大数据分析与消费者小数据调研，品牌可根据覆盖价值元素的数量和层级分布，定位本品牌的价值主张。

应用案例：某护肤品品牌应用“价值元素”，实现线上品牌营销再定位

例如某护肤品品牌，利用“价值元素”工具，基于大数据洞察，识别出线上消费者认可本品牌“高端”的品牌调性（图5）。相比于竞品，案例品牌价值元素数量更多，层次也更高，包括属于“改变生活”层次的“自我实现”，“呼应情感“层次的“彰显个性”和“情感流露”等。而某本土竞品的价值元素局限于“满足功能”层次，某外资竞品的价值元素则尚未突破到等级较高的“改变生活”层次。基于上述发现，品牌重新审视了线上店铺内容与消费者沟通，发现当前品牌传递的核心价值与竞品类似，与品牌线下店铺和营销内容传递的高端调性不匹配。据此，品牌以识别出的高端价值主张为基准，有的放矢地组织推广资源。其各类推广资源都围绕品牌的价值主张展开，传递高度一致的品牌调性。最终，案例品牌通过将线上店铺纳入“一盘棋”，保证线上线下调性统一，给予消费者一致的购物体验，提升了品牌营销回报。

天猫正致力于成为品牌线上沟通的主阵地，协助品牌传递核心价值。结合策略人群消费者洞察，品牌可在天猫平台精准投放视频广告、KOL心得等PGC内容，驱动买家、粉丝自主展示的UGC内容，以及店铺微淘、商家直播等BGC内容，搭建品牌价值传递的新舞台。

图5: 塑造品牌价值 - 某护肤品品牌“价值元素”分析显示，品牌比竞争对手传递的价值元素数量更多、层次更高，确定了其品牌的高端定位



定制品牌沟通

基于消费者洞察和品牌价值定位，并结合“基于消费者行为的品类群落划分”方法论，品牌可定制品牌沟通方式。“品类群落划分”方法论，基于消费者购买行为，可从多样的产品属性标签中，识别出真正影响购物的决策因子。在明确前述品牌价值定位基础上，针对不同人群叠加决策因子，品牌可精准定制沟通方案。以某面膜品牌为例，通过“价值元素”分析，品牌定位了包含“提高吸引力”、“设计/美感”和“彰显个性”在内的核心价值主张。而进一步针对核心消费人群Gen Z和新锐白领的“品类群落划分”分析则显示，价格段（偏性价比）和基础性需求是Gen Z的关键决策因子，而价格段（偏中高端）、产地、成分则是影响新锐白领消费的决策因子。基于该发现，品牌电商和市场部门联合广告公司、TP，针对这两类人群定制化沟通方案。针对Gen Z，在保持品牌调性的基础上，营销内容增加对折扣优惠的透出，定向推送的短视频内容也以Gen Z偏好的明星代言人为主。电商部门还牵头参与了天猫聚划算活动，主攻Gen Z人群。而针对新锐白领，沟通基调注重彰显品牌调性，沟通内容则强调白领看重的产地和成分。

货：新视角，新供给

货满足消费者需求，是传递品牌价值主张的落脚点。思考货品增长举措时，品牌第一步应审视产品整体布局是否能满足消费者需求。通过洞察市场与消费者最新趋势，品牌对产品组合策略进行梳理，明确需要深耕的已有类目，当下应进入的新类目以及未来可能爆发的趋势类目（可作为储备类目，前瞻性地准备相关资源）。“行业最佳实践仪表盘”和“类目相关性热力图”两大应用工具可在这一过程中赋能品牌决策。除此之外，品牌则应灵活制定产品创新升级和定价促销策略，从“质”和“价”两个维度，真正满足消费者对“质优价美”的需求。品牌进行产品创新升级时，可综合阿里巴巴大数据洞察技术，借助天猫创新中心支持，并利用贝恩“微型战役”落地方案，敏捷串联研发、营销、销售等各个职能部门，实现快速迭代。而针对定价促销优化，借力大数据技术，品牌可以摆脱“无促不销”的被动局面。一方面，精准决定在什么时间，对什么商品，以什么力度进行促销；另一方面，则借助阿里丰富的会场形态，精准选择最适宜本品牌的促销会场，打好促销组合拳。

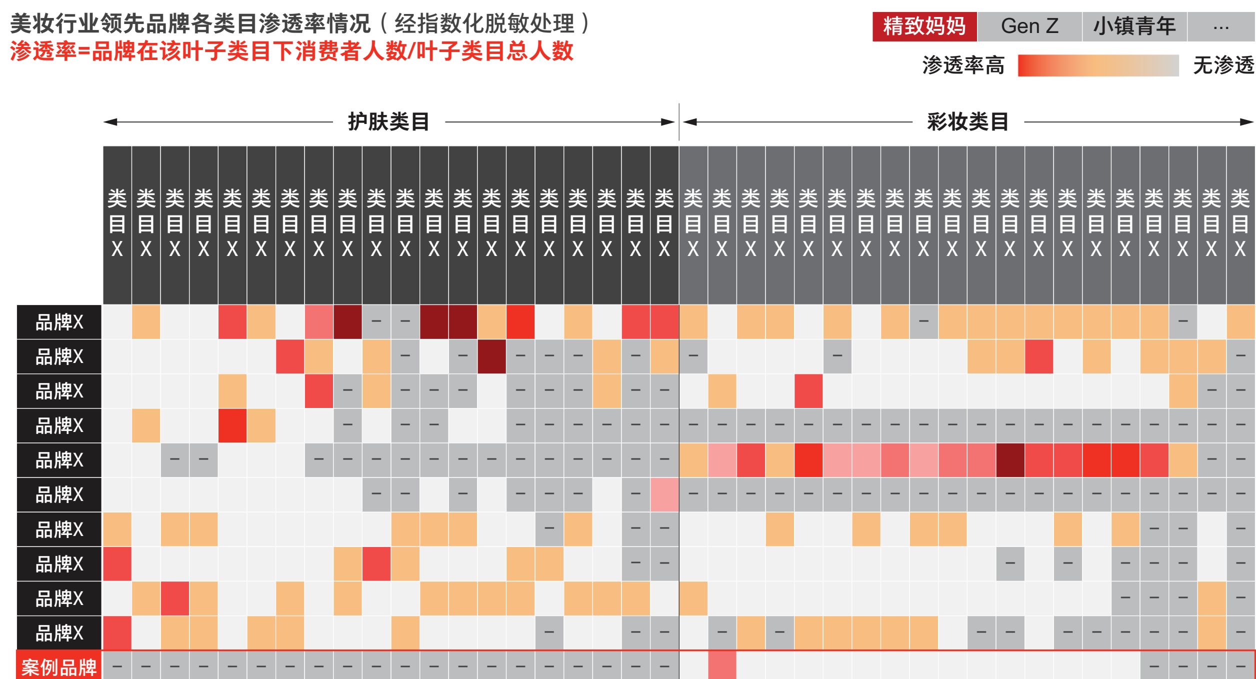
产品布局优化

谈及“货”的增长策略，品牌应优先深入思考产品整体布局。我们认为，产品组合布局的决策和实施应遵循“三步走”的系统性方法：

步骤一，识别类目增长的机会点。驱动类目增长主要有两大途径：深耕已有类目和待拓展新类目。

1. 深耕已有类目：我们开发的“行业最佳实践仪表盘”（图6）展现了各个品牌在细分类目、分策略人群的消费者渗透概况（数据经脱敏处理，仅代表方向性趋势，颜色越深代表渗透率越高）。该工具可帮助品牌明确渗透现状以及识别发展空间

图6: 行业最佳实践仪表盘 - 品牌可在策略人群的维度对标行业领先者，明确本品牌短板与差距，借鉴成功经验



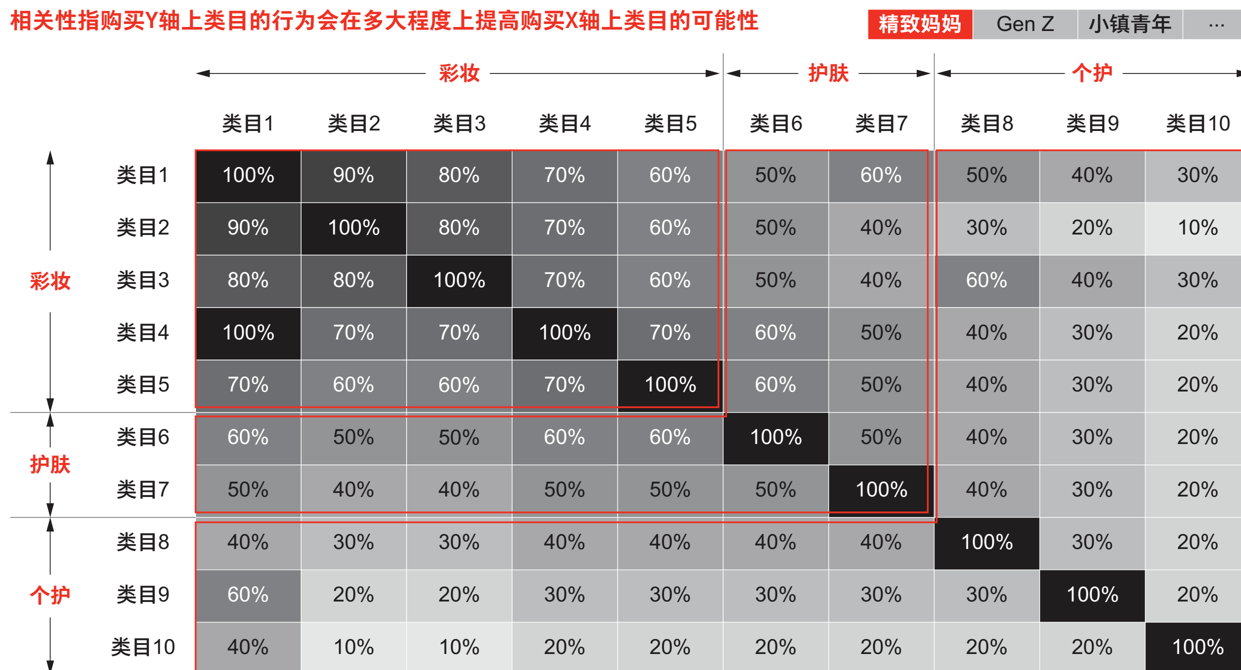
资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

2. 扩展新类目机会：因为新类目可为品牌提供全新的发展空间，打破原有品类的渗透天花板。类目拓展也可以与现有类目形成共振，即通过互相导流、跨界联名等方式共同促进增长。“类目相关性热力图”为品牌精准拓展潜力类目提供了有力支撑（图7）。相较于依赖定性经验的传统智慧，“热力图”基于不同策略人群消费者跨类目购买行为，准确定义了类目相关性，并在此基础上，借助大数据技术量化计算相关性指标（图中颜色偏绿代表类目相关性较高，偏红则代表相关性较低），我们梳理出品牌应用该模型的两大场景，包括：

   – 筛选新进入类目：即直接开发、销售新类目产品。主要适用于可充分利用现有生产、销售能力，品牌的财务、组织保障能力较强的情况

   – 指导跨类目营销：即通过与合作伙伴销售联名IP等方式，实现消费者导流。主要适用于新类目与品牌已有类目差异性较大，暂不具备直接进入机会类目的情况

图7: 类目相关性热力图 - 准确定义并定量计算细化到不同策略人群的类目相关性，帮助品牌精准识别待进入的高潜类目，从而打破已有类目渗透天花板，并实现协同增长



		类目1	类目2	类目3	类目4	类目5	类目6	类目7	类目8	类目9	类目10
彩妆	类目1	100%	90%	80%	70%	60%	50%	60%	50%	40%	30%
彩妆	类目2	90%	100%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%
彩妆	类目3	80%	80%	100%	70%	60%	50%	40%	60%	40%	30%
彩妆	类目4	100%	70%	70%	100%	70%	60%	50%	40%	30%	20%
彩妆	类目5	70%	60%	60%	70%	100%	60%	50%	40%	30%	20%
护肤	类目6	60%	50%	50%	60%	60%	100%	50%	40%	30%	20%
护肤	类目7	50%	40%	40%	50%	50%	50%	100%	40%	30%	20%
个护	类目8	40%	30%	30%	40%	40%	40%	40%	100%	30%	20%
个护	类目9	60%	20%	20%	30%	30%	30%	30%	30%	100%	20%
个护	类目10	40%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%

资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

除此之外，在特定子类目下货品布局的深度和广度也是品牌需思考的战略决策。选择深度，意味着应集中精力通过打造经典款、爆款的策略取胜；选择广度，意味着应着力拓宽产品组合，以“大而全”策略取胜。两种方案均有可取之处，品牌应结合自身实际情况做出选择。

步骤二，确立优先级，筛选重点。面对初步筛选出的众多机会点，品牌面临诸多选择，深耕已有类目还是拓展新类目，继续“扬长”还是“补短”等等。品牌应通过结构化框架，对机会点进行优先级排序，将有限资源有的放矢地投入到高优机会点中。机会点优先级排序应考虑两个维度：第一：品牌在该类目中的综合实力，应考虑该类目对品牌的营收贡献比例、品牌在该类目上累积的经验、管理团队水平、研发、供应链、营销和销售能力等。第二，品牌在该类目中的增长空间，应综合考虑类目本身的增长趋势、现有竞争对手及潜在进入者实力等。根据机会点在此二维度上的表现，我们可将机会点归为三类：“战略高地”：品牌实力强、且增长空间大的类目，品牌应利用自身优势，筑牢领军地位。“决胜赌注”：品牌实力暂时较弱或品牌暂未进入该类目，但具有高增长潜力的类目，此类类目高风险与收益并存，品牌应精准投入资源，小步快跑，构建核心实力。“战略性暂缓”：其余增长空间有限的类目，但品牌应对这些类目保持持续关注。做好实时满足消费者多变需求的准备。

步骤三，对标行业最佳实践，实现精准落地。在明确高优先级机会点后，品牌应尽快推动实施落地。在此过程中，如何快速找准发力点？“取人之长、补己之短”的行业最佳实践对标，可以帮助品牌少走弯路，聚焦关键举措。

产品创新升级

作为涵盖各个类目的综合性电商平台，在智能算法的加持下，天猫现已成为新品研发的低成本、高时效、高胜率平台。此外，国外的最新趋势，也可以通过天猫/天猫国际平台实现早发现、早捕捉。天猫新品创新中心（TMIC）为品牌提供了创新落地支持。品牌可利用TMIC提供的大数据洞察技术，结合消费者调研，洞察市场最新趋势，可识别尚在萌芽期但有潜力成为爆款的新品。同时，品牌可应用贝恩“微型战役”落地方案，敏捷串联研发、营销、销售等各个职能部门，实现快速迭代，最终大范围推广。在“微型战役”的过程中，品牌还可以积累关于产品创新的规律，优化研发流程、上新频次、内外部合作机制等影响创新成功概率的关键环节。

定价促销策略

定价与促销是品牌产品运营绕不开的两大话题。这一点在消费者透明度高、转换成本低的线上环境尤为突出，品牌一旦陷入“无促不销”的局面将会非常被动。在小数据时代，品牌只能依靠经验或有限的竞品对标来制定定价和促销策略。而现在，贝恩与天猫正共同开发以大数据洞察技术为支撑的定价促销解决方案，旨在帮助品牌决定在什么时间、对什么商品、在什么渠道、以什么力度进行促销。此方案下，品牌可精准分析，并密切监测产品的各项关键指标，包括消费者渗透率、消费者年平均消费额、SKU的GMV表现，以及促销水平等。品牌可将选定的SKU的关键指标表现逐个与整个品类平均值做比较，作出高于平均/低于平均的量化判断。最终，品牌可通过软件模型进行运算并输出落地指令。最终，品牌可通过软件模型进行运算并输出落地指令。品牌可据此分析选定更有潜力、需要重点发展的SKU和品类，以及相应匹配该产品的核心消费者群体。最终，品牌可制定包括促销、定价、供应商谈判等全方位、多角度的战略决策。此外，借助阿里丰富的会场形态，品牌可依托大数据洞察，精准选择最适宜本品牌的促销会场，如聚划算、淘抢购、天猫小黑盒、以及欢聚日等，寻找最优解，打好促销组合拳。

场：新场景，新连结

场是连接消费者旅程各个环节，实现人货匹配的桥梁。传统的线下渠道，场更多是“人找货”的介质。而线上渠道的发展，则为“货找人”提供了可能。品牌可首先结合品类群落划分洞察，利用大数据洞察为不同消费者智能匹配所需的货品。并在此基础上，构建线上“完美店铺”，千人千面地呈现与消费者匹配度最高的店铺陈列组合：如店铺区隔划分，货架宽度位置等，做到真正的千店千面。

阿里多种多样的营销工具是人货匹配过程中的重要工具。采取精准的工具组合拳可以大大提升消费者线上购物的顺畅程度，品牌也可以实现效益最高的消费者转化。通过精准营销，品牌可最高效地圈选高潜人群，并引导消费者通过最佳AIPL营销路径实现“人找货”（通过如产品、店铺搜索等方式）以及“货找人”（通过猜你喜欢、短视频推荐、聚划算会场等方式）。此外，在线上线下加速融合的趋势下，品牌增长解决方案也联合阿里巴巴生态内的平台能力与伙伴，如阿里妈妈、商业赋能搜索推荐团队，结合线上线下优势资源，为品牌提供全渠道营销优化。

线上“完美店铺”

线下渠道的常态是“人找货”模式，而线上平台则可以实现更主动的“货找人”模式。前文提到的品类群落划分不仅可被品牌用于识别核心战场，还能以落地为导向，助力品牌实现智能人货匹配。通过识别消费者的决策因子，品牌可以从以下三方面着手，构建消费者视角的“完美店铺”。

图8: 线上“完美店铺”- 品牌可借助“基于消费者行为的品类群落划分”，构建从消费者视角出发的线上“完美店铺”



监测人货匹配效率 品牌应用“人货效能指标”（=GMV销售额/IPV点击量）实时监测人货匹配效率并及时优化

- 基于品类群落划分，构建“完美店铺”的货架基础。品牌可以打破以产品属性划分市场格局的传统方法，透过基于消费者行为的品类群落视角，重新组织店铺陈列。例如，基于饼干类目的品类群落划分，品牌可不再按照曲奇、威化等产品属性制定线上店铺区格，而是按照“馈赠佳品”“健康生活”“乐聚共享”等品类群落反映的场景进行组织。在此基础上，品牌可精细设定SKU颗粒度的“线上货架宽度”（店铺区格大小），按照SKU份额占比规划布局屏幕优先级及陈列宽度，将最能吸引消费者目光的产品放置在最显眼的位置。按照SKU份额占比规划布局屏幕优先级及陈列宽度，将最能吸引消费者目光的产品放置在最显眼的位置
- 针对不同消费者细分，做到店铺货架“千人千面”。若将品类群落划分在策略人群、购买渠道或所处地域的层面进行深入分析，可将品类群落进一步细化，做到针对不同消费者定制化店铺陈列，实现“千人千面”“千店千面”
- 结合人、货维度输入，精准选择沟通方案和定价促销策略，构建完整店铺解决方案。品牌可以针对不同消费者偏好，精准匹配沟通方案，灵活调整会场形式、商品名称、客服沟通方式等。同时，品牌也可以结合前述精定价促销策略，综合SKU在特定策略人群在渗透、客单、GMV等维度的表现，有针对性地匹配定价促销方案

在落地过程中，品牌可应用“人货效能指标”（=GMV销售额/IPV点击量），监测人货匹配效率。GMV是人货匹配的最终收益，IPV则反映了转化消费者过程中的投入，该指标越高则说明人货匹配越高效。以该指标作为参照，品牌可以实时监测人货匹配效率并及时优化。借助人、货、场打通的大数据工具支持，实现“智能人货匹配”的自动化完美店铺解决方案，可以基于数据自动更新，从而节省品牌大量的市场分析投入，并提高分析准确度。

精准营销

随着品牌数字化进程的不断深入和消费者对数字化生活的依赖提升，品牌营销的主要阵地不断向线上转移。线上营销在触达消费者上的确有一定优势，但随之而来的挑战同样不可忽视：在繁复的线上渠道中，如何针对目标人群，选取最有效的营销触点组合，实现消费者在AIPL各个环节（认知/兴趣/购买/忠诚）的精准转化，帮助品牌优化营销投入？

基于详细的AIPL大数据洞察，品牌可以分三步实现向精准营销的飞跃：第一步，结合策略人群分析，精准圈选认可品牌价值、消费潜力大的高潜人群。第二步，分析高潜人群在不同营销渠道AIPL路径的转化效率，识别出AIPL各个环节具有高转化效率的营销渠道，形成各个阶段衔接紧密的组合拳。第三步，品牌可结合自身情况（营销渠道的GMV占比，渠道未来在平台发展潜力以及品牌自身对相应营销资源的掌控力），筛选可进一步优化的营销渠道，最终决定适用于本品牌的最佳AIPL营销路径。此外，精准营销工具也覆盖阿里巴巴生态内的各类活动版块，如小黑盒、聚划算、欢聚日等，品牌可结合丰富的营销场景，最终形成最优的营销投入整体方案。

全渠道营销

伴随新零售的加速发展，线上线下的消费界限日益模糊，打通各个触点的全渠道营销将成为品牌增长的新机会点。增长解决方案也联合阿里巴巴生态内的平台能力与伙伴，如阿里妈妈、商业赋能搜索推荐团队，结合线上线下优势资源，为品牌提供全渠道营销优化。贝恩、天猫大快消与阿里妈妈共创的联合品牌人群增长计划（JCGP），专注潜客拉新。既完整覆盖了阿里妈妈丰富的线上营销渠道，如钻展、直通车、品牌专区等，也覆盖了分众智慧屏、阿里生态线下屏等跨端媒介渠道，可协助品牌实现全渠道拉新消费者。而联合商业赋能搜索推荐团队共创的消费者价值增长引擎（CLV Engine），融合了淘宝、天猫、天猫国际、大文娱、支付宝以及饿了么的本地生活渠道，可以对品牌消费者进行全渠道洞察。通过搜索推荐等关键投放场，影响消费者认知、兴趣、购买到最终成为忠诚客户的全链路，最终帮助品牌最大化消费者全生命周期价值。关于JCGP和CLV Engine的详细介绍，请参见专题：横向能力介绍。

“健行”：落地增长举措

相比战略方向与具体举措，有效的监测与调整对最终实现增长结果同样重要。借助增长解决方案提供的 “AIPL全链路品牌资产仪表盘”，品牌可依据实时数据，全方位掌控数字化增长的进程。而“品牌资产仪表盘”可全方位、实时监测品牌资产健康程度，衡量品牌增长战略的成效。其全方位的监测能力主要体现在三个方面：首先，监测颗粒度可细化到不同策略人群、渠道、子品牌、子系列和产品，覆盖消费者AIPL全过程。其次，监测指标完整涵盖数量（人数、GMV绝对值）和质量（人群转化率、人数/GMV增长率、人均消费强度等）。最后，监测可以实现全面对标行业整体、领先品牌，也可以对标历史数据。

面对线上消费品市场快速变革的环境，我们认为敏捷、灵活的“微型战役”最利于品牌快速识别机会点，并付诸实施落地。微型战役方法有以下几点优势：

- 跨部协同，扁平管理：打破部门牵头制，组建小型跨部门团队。管理者充分放权，微型战役团队保持前线决策，快速响应市场变化
- 精益投入：资源投入强度低，且不涉及组织结构变革，最小化对日常工作的影响
- 保持专注，小步迭代：高度专注于所选主题，在极短时间内完成测试，并将成功的案例迅速进行全量拓展，或从失败的案例中汲取经验并总结到下一场战役中
- 全方位协同：与贝恩、天猫大快消以及生态内支持团队保持步调一致，最大化产生协同效应

坚持一切以结果为导向，贝恩与天猫大快消共同构建了完备的线上落地支撑体系，包括服务商生态，大数

据支撑项目及工具，确保品牌应用该增长解决方案绝非“纸上谈兵”。借助阿里巴巴的生态支持，我们与ISV服务商、创意营销机构、TP运营服务商等产业链上的伙伴携手，打造了从战略到落地的生态闭环。我们与也与阿里妈妈、搜索推荐等团队深度合作，通过JCGP联合品牌人群增长计划、CLV Engine消费者价值增长引擎等项目，以及数据银行、策略中心等数据产品，赋能品牌在众多生态内场景落地增长。无论是需要打破行业增长天花板的领先品牌，还是力图实现从零到一的新锐品牌，都可以借此开启实现增长的新篇章。

总结

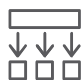
疫情的黑天鹅，给不少品牌的增长带来了挑战。借大数据之力，乘数字经济之势则是品牌转危为机的关键。贝恩与天猫大快消共同推出品牌数字化增长解决方案，兼具战略高度与执行力度，可作为品牌应对挑战，实现增长的指南。溯源以明道，追本以优术。借助灵活的微型战模式，以及阿里妈妈、搜索推荐和服务商等生态赋能，无论是成熟品牌，还是新锐品牌，都可以即刻行动，敏捷机动地快速迭代，实现增长。贝恩、天猫大快消和阿里妈妈愿与品牌一道，溯源追本，逆势增长，共同开拓数字化增长新局面。

GROW 2.0 榜单及行业解读

GROW 2.0品牌数字化增长解决方案已经在天猫大快消美妆、母婴亲子、食品、个护、家清、医药保健和生鲜试点落地，取得了初步落地成果。以下我们将重磅公布最新的GROW 2.0指标榜单，并提供榜单的深度解读。此外，针对每个行业，我们还挑选了典型案例，供各品牌借鉴。

> 天猫美妆洗护率先围绕消费者生命周期引擎实现基于策略人群的分赛道策略落地，并提升GROW各项指标。同时，围绕美妆、个护、家清等子行业的不同属性及特征，我们有针对性地将GROW指标体系运用于差异化策略的制定和实施，归根结底，是以消费者为核心，以数据为驱动，探寻品类增长动力，共建品类发展。我们将携手更多品牌拉动品类数字化，通过GROW指标体系继续落地，助力趋势洞察、新品创新、链路优化和品类升级，驱动增长。

——陈曦 天猫美妆洗护总经理

 美妆	 G–渗透提升	 R–复购增加	 O–价格升级	 W–新品效能
1	兰蔻	完美日记	欧莱雅	3CE
2	雅诗兰黛	欧莱雅	玉兰油	Tom Ford
3	完美日记	花西子	百雀羚	M.A.C
4	阿芙	兰蔻	资生堂	完美日记
5	SK-II	Zeesea	珀莱雅	欧珀莱
6	玉兰油	雅萌	自然堂	一叶子
7	欧莱雅	黛珂	花西子	纪梵希
8	修丽可	WIS	Whoo	佰草集
9	Home Facial Pro	赫莲娜	雅顿	馥蕾诗
10	花西子	玉兰油	雪花秀	花西子

备注：天猫平台品牌纳入排名；指标排名截至2019年双十一，G-R-O指标排名时间段为2018.11-2019.11，W指标排名时间段为2019.6-2019.11；相应时间段GMV排名类目前200的品牌纳入排名，W指标进一步限定为在平台运营超过1年的品牌

资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

渗透提升：传统大牌，品类深耕。总榜中，传统大牌兰蔻和雅诗兰黛仍不断拓展新客群，渗透提升带来的销售额增长分居第一和第二，与上期数据一致。他们在强势品类的深耕成为渗透增长的主要驱动力。国货新锐，出圈拓展。国产品牌完美日记和阿芙紧随其后，总榜排名第三与第四，排名较上期数据略有提升。它们除了发力自身擅长的彩妆和精油产品外，还通过新类目的拓展，实现新老类目搭售，发挥品类“共振”能效。

复购增加：美妆大牌，复购客单齐升。榜单中欧莱雅等美妆大牌，依靠领先的产品组合与营销投入，复购与客单价均保持健康增长。新锐彩妆，性价比促进复购。完美日记为代表的国货，则坚持平价定位，以性价比触发消费者复购，客单价保持稳定。

价格升级：爆款尖货发力，推动客单升级。欧莱雅和玉兰油，通过客单价升级带来的销售额增长高居总榜第一和第二，表现瞩目。他们重点推广单价较高的爆款尖货（hero sku），成功推动了客单持续升级。新客客单高增长，妈妈新客动能强。前十品牌新客客单增长高于老客，且部分品牌新客客单与增速双双超过老客，显示了旺盛的消费活力，这样的品牌精致妈妈榜单前十中有6个，小镇青年中有4个，而Gen Z中则有3个，新客的强大动能在精致妈妈群体中尤为明显。

新品效能：领先彩妆新品效能突出。彩妆品牌三熹玉、Tom Ford和M.A.C包揽新品效能榜单前三，新品对GMV贡献和新客贡献均超过五成，新品效能突出。新品拉新作用凸显。各榜前十品牌新品拉动的新客占比均高于GMV占比，人群拉新效能突出。

> 竞争越来越激烈，商品类型不断更迭，消费者诉求不断变化的时代，品牌数字化营销进程刻不容缓。娇兰品牌在阿里生态系统下，紧密与阿里巴巴平台合作沟通，利用多种数字化的工具，从策略落地到模型迭代管理，在去年一年，不仅做到了销售共赢，也借助FAST以及GROW 2.0解决方案的策略输出，为品牌的中长期数据化进程提供了市场洞察和工具支持。未来，娇兰品牌会继续深化探究GROW 2.0下的消费者运营，推动品牌数字化，帮助品类探究发展方向，共同引领美妆行业的成长！
>
> 周海茵 法国娇兰中国区总经理

品牌案例解读

专题案例1：某美妆品牌通过会员加深，加速回购

某美妆品牌作为头部美妆品牌，生意的高速增长除了依靠对美妆人群的加速渗透外，对现有人群的运营也是重要一环。该品牌在双十一期间，将生意缺口拆解到会员招募量、新老会员激活率及新老会员购买率。将会员指标与生意目标联动，使会员运营有了清晰的数据目标作为指导。

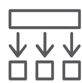
双十一前，该品牌通过年度“品牌会员日”活动，招募了大量新会员，并促活了大量高质量的会员老客，为双十一运营做充分储备。在双十一运营期间，将会员人群进行精细化分层，以会员新/老客、近15/30/60天活跃率、广告覆盖率等指标，对会员人群设立分层的触达及转化目标。通过公私域联动的方式进行会员促活。公域通过广告投放重点对非会员及沉睡人群进行触达，促使其进店，再通过私域对其承接，进行会员的招募及转化。对于非会员人群，通过入会蜜享盒、入会礼等方式，配合站外进行“清空购物车”等活动的引导入会，提升其绑卡率及回购率；对于会员人群，充分利用店铺2.0、专属客服、群聊等会员运营场景，提升其品牌黏性，并通过双十一会员积分等权益，最大化其购买贡献。最终该品牌双十一期间，R指标在中坚力量人群的增长达到200%以上，在新势力人群的增长更是超过400%，会员人群对品牌的生意贡献也达到60%以上。通过对会员的分层精细化运营，助力品牌生意实现高速增长。

专题案例2：某美妆品牌通过人货场精准定位面部精华GROW策略输出

某美妆品牌在高速成长期，目标利用数字化赋能，精准定位确认面部精华拉新方向。品牌希望通过培养教育消费者护肤步骤与高效CRM会员运营，有效提高关联单品渗透与购买频次，驱动新客1+N购买转化。但需要针对不同的人群精准聚焦不同的策略方向，因此借助GROW模型进行了人群精准定位拆解。

通过诊断品牌增长现状，该美妆品牌识别出其面部精华类目渗透力（G）在行业中位居前列，复购力（R）近期提效明显。该品牌针对目标人群精准发力，驱动品类渗透，同时有的放矢，通过多渠道联动渗透成功狙击核心人群心智，有效提高白领人群与Z世代人群渗透。同时，通过洞察目标人群使用场景与进阶的护肤心智，成功推出精华CP概念，增加复购频次。在实际应用中，通过对GROW对于生意贡献的拆解，聚焦人群购买量级的不断渗透，是发展精华品类生意增量的重点，品牌对于精华行业策略人群分布与消费主张与使用场景进行了深度洞察与挖掘。首先将人群目标瞄准聚焦在新势力Z世代人群与白领人群，再洞察剖析核心人群购买驱动力与阻力，勾勒消费者购买精华的决策路径：Z世代具有熬夜心智与大牌尝鲜心智，白领人群具有更高阶的护肤特性，对于精华叠加场景有较高需求。

站内外场景化营销：品牌针对目标人群偏好的使用场景、购买场景、关注的内容场景与产品需求进行了全域差异化运营。通过全域全渠道联动，站内外内容付费渠道引流+承接紧密配合：选择目标人群活跃的内容平台持续种草拉新；站内新会员付邮试用机制吸纳目标人群；直播后未转化人群二次精准触达；站内定向沟通优化，突出目标人群高频使用场景，实现核心策略人群高效渗透与GMV增长。货品升级策略：根据目标精华老客具有高阶护肤心智且对精华使用步骤具有更高需求的特点。品牌对于货品端进行组合升级，重磅推出精华CP组合，强化精华使用步骤与场景，站外种草教育细化精华使用步骤，站内会员机制加持，实现核心策略新客人群1+N复购与ARPU增长。

 个护	 G–渗透提升	 R–复购增加	 O–价格升级	 W–新品效能
1	飞利浦	护舒宝	半亩花田	LiLiA
2	半亩花田	半亩花田	舒客	朵拉朵尚
3	护舒宝	潘婷	玉兰油	气味图书馆
4	卡诗	诺斯琳	苏菲	Apiyoo
5	阿道夫	欧乐B	魔香	全棉时代
6	佰魅伊人	佳洁士	滋韵堂	魔香
7	自然旋律	自然旋律	多芬	玉兰油
8	Usmile	玉兰油	马丁	小七
9	佳洁士	沙宣	吉列	棉密码
10	苏菲	润丝丹	高洁丝	欧泉琳

渗透提升：细分品类黑马电动牙刷，渗透率持续提升。随着收入水平提高和口腔健康意识提升，电动牙刷需求上升，促使多家国内厂商入局，在不断降低产品价格的同时抓住年轻人对产品颜值的偏好，助推了电动牙刷在人群中的不断渗透。高端产品抓住消费升级趋势，加速渗透，高品质进口产品备受追捧。

复购增加：国际大牌品牌优势明显，提升用户忠诚度。知名国际洗护品牌，产品品质及品牌效应深入人心，辅以紧扣消费者热点的营销手段，吸引忠诚客群不断复购。细分品类全品类交叉销售促进复购。Oral B、半亩花田等代表品牌，由拳头品类为切入点，推出延伸类产品，各细分品类相互带动、交叉销售提升品牌整体复购。

价格升级：男士品牌客单价升级不断。随着男性护肤意识觉醒，男性对单一产品可提供更高支付能力与意愿。从人群细分来看，男士头部品牌在Gen Z榜单中排名最高，小镇青年次之。护肤意识觉醒和消费升级在人群中存在高线向低线城市、年轻向成熟人群逐渐传导的趋势。功能科技产品被成分党追捧不断升级。随着消费者追求有效成分从而实现科学个人护理的理念盛行，具有特色成分、功效明显的产品凭借其出色的产品力不断升级。

新品效能：新锐品牌挖掘新需求，拉动GMV和新客增长。新锐品牌精于产品创新，填补消费者空白需求，为销售提供了新势能。成熟大牌产品创新，激发增长活力。作为唯一上榜新品效能的成熟大牌玉兰油，借助其在“美白”领域的品牌力，不断推出新产品，对GMV和新客的贡献均为其他成熟大牌的近两倍。

> 随着人们对生活品质追求的提高，消费者对口腔护理类产品也日益重视，带动了电动牙刷行业的迅猛发展，造就机遇的同时也带来了挑战。飞利浦借助阿里巴巴数据银行和策略中心，运营FAST体系识别品牌人群健康程度，并通过GROW模型识别市场机会点和消费者趋势，同时运用TMIC承接，助力新品上市。飞利浦通过运用阿里巴巴一系列模型和工具，有针对性地制定精细化人群运营和货品改造策略，通过平销期不断的测试和优化各个生意维度策略，将最佳实践运用到大促期的爆发中去，全面达成生意增长。对于品牌来说，与阿里的联动合作大大节省了试错成本，使得品牌快速把握市场机遇并做出反应，让品牌的数字化运营上升到新的境界。相信在未来，飞利浦会继续与阿里巴巴深入共创更多、更有效的数字化模型和运用场景，打造更丰富、更有效的商业实践案例，共同推动全品类乃至全行业的数字化进程，全面提升行业的生意增长。

程凝 飞利浦大中华区销售副总裁

品牌案例解读

专题案例1：某身体护理品牌延展目标人群，驱动品类渗透

某身体护理品牌作为高端身体护理的舰长品牌，在19年对身体品类的行业趋势及策略人群做了深入挖掘。通过对身体品类的消费者功效需求研究，发现身体品类的需求以美白、香氛、基础护理、紧致嫩肤四大类型为主要诉求。该品牌在19年主推的樱花系列，同时能满足香氛及美白的功效。对应的人群中，购买香氛类身体产品的人群对该品牌有着更高的偏好度及购买转化率，其人群以精致妈妈、新锐白领为高渗透。同时，在Z世代人群美白产品有较高渗透，有香氛类需求的人群也有增长趋势，且为Z世代中相对消费力更高的人群。

因此，该品牌制定了以香氛人群作为核心策略人群的策略，通过对香氛人群的招募稳固品牌在中坚力量的优势，并向新势力人群加速拓展。在双十一的人群击穿动作中，品牌打破了以往用品类作为人群区分的方式，对香氛人群偏好的香氛身体乳、高端香水、香薰家居用品等相关品类做了整体触达。数据显示，香氛人群的转化率，甚至好于对于品类内低端人群做转化的表现。验证了对策略人群做细分渗透的打法。最终，品牌G指标中，香氛人群中核心人群-精致妈妈、新锐白领的增长达到500%以上，香氛人群的外围人群Z世代的增速也达到350%以上。品牌在品类招新的表现带动了整体生意的增长。

专题案例2：某洗护品牌通过延展目标人群，驱动品类渗透

某品牌作为高端洗护品牌，由于购买门槛较高，过去品牌生意较为依赖老客的贡献，其老客的购买频次及客单均处于行业领先水平。但该品牌对行业新客的渗透较弱，购买者中新客的比例低于其他洗护品牌。在品牌生意增长的目标下，需要将人群运营的重点调整至对品类新客的招募上。

通过数据研究发现，该品牌现有人群以精致妈妈、新锐白领等中坚力量为主，而洗护行业的新客中，Z世代是所有策略人群中人数增长最快的。因此，对Z世代的渗透，成为该品牌在年货节的运营重点。通过进一步的数据挖掘，该品牌发现Z世代人群中，对高端电吹风、隐形眼镜、美容仪器、高端护肤品牌等具有高偏好的人群，对品牌有较高的购买倾向。因此，Z世代中的“精致girl”成为重点击穿的细分人群。

针对年轻人群的染烫护理、头皮护理、防脱等高增长需求，该品牌通过CLV项目，在年货节期间用相应的短视频内容对Z世代人群进行了触达和种草。年货节期间，该品牌的新客人数增长110%+，其中品类新客占比达84%。在GROW指标中，Z世代人群购买人数增长250%+，完成了品牌通过新客招募实现生意增长的目标。

家清	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	维达	凯锐思	立白	可心柔
2	植护	植护	清风	洁柔
3	洁柔	维达	心相印	全棉时代
4	全棉时代	得宝	奥妙	得宝
5	心相印	PIDAN	滴露	清风
6	凯锐思	麦富迪	超能	心相印
7	蓝月亮	可心柔	金纺	斑布
8	威露士	Petcurean Go!	麦富迪	维达
9	汰渍	冠能	美丽雅	植护
10	立白	妈妈壹选	妙洁	舒洁

渗透提升： 生活用纸行业加速渠道下沉。维达、植护和洁柔在渗透总榜和小镇青年人群渗透榜单中均位居前三。他们积极拓展三四线市场，发力电商渠道，加速提升了在低线城市的渗透率。开拓产品品类，延升使用场景，延展目标人群。渗透总榜上排名靠前的品牌维达、植护、洁柔、全棉时代和心相印，纷纷将生活用纸的品类从厕纸拓展至手帕纸、餐巾纸、擦手纸、厨房用纸等，满足消费者在多元生活场景中的用纸需求。

复购增加： 品牌沟通唤醒低频人群复购。以维达为例，从需求角度，维达聚焦“柔软、强韧、吸水”等产品特点的塑造，消费者对品牌的感性认知提升，拉动复购率。KOL营销策略激发消费者回购。得宝与李佳琦、陈伟霆和宋茜合作，KOL的带货吸引力显著提升了消费者购买频次，在复购总榜中名列前茅。

价格升级： 高端纸品拉动客单价。消费者对生活用纸的质量和健康性有了更高的要求，清风和心相印推出原木浆制造的高档生活用纸，通过客单价升级带来的销售额增长分别高居总榜第二和第三，以及精致妈妈人群榜第一和第二。产品功能设计升级，打造高价位产品。立白重点推出洗衣凝珠产品，专攻线上年轻人市场，拉动客单价，在价格总榜、Gen Z和小镇青年人群价格榜中均拔得头筹。

新品效能： 新品拉新效果显著。新品效能总榜中排名第一的可心柔创新推出乳霜纸新品，集健康环保、柔润触感、长效抑菌等优点于一身，主要面向婴童使用者，在精致妈妈人群新品效能榜中亦排名第一。产品迭代满足消费者的差异化需求。新品效能总榜中排名第二的洁柔不断推陈出新，先后推出了自然木系列、可湿水系列、超迷你手帕纸等创新产品，很好地满足了精致妈妈和Gen Z对生活用纸的功能需求。

> 联合利华一直相信，成功的营销，是以消费者为中心的，是科学和艺术的完美结合。然而几十年的营销实践中，不论“消费者”，还是“科学”，都经常是缺席的。幸运的是，时光进入21世纪20年代，DT时代的品牌营销人拥有了前辈们没有的现代化武器--天猫的大数据能力和消费者运营工具体系。衷心希望中国市场的营销人，能够充分利用这些能力和工具，实现品牌资产和销量的双重增长，让中国市场成为引领全球营销变革的中心。
>
> 方军 联合利华中国数据与数字化发展副总裁

品牌案例解读

专题案例：某衣物洗护品牌针对策略人群精准施策，提升G（渗透力）

某家清品牌经营衣物洗护多个品类，希望通过2020年年货节，在完成招募新客的同时，提升客单价。其策略之一是尽可能招募更多购买力强的高价值人群。通过策略中心，可以看到家清行业8大策略人群中，精致妈妈、新锐白领、资深白领等是占比高同时购买力强的人群，而都市蓝领、小镇人群则是占比较高，但购买力较弱的人群，要想完成招募新客同时提升客单价，精致妈妈和白领人群是优先招募人群。

针对精致妈妈和白领人群特点，该家清品牌精细化匹配货和场，以完成高价值新客招募。人货匹配方面，针对新锐白领和资深白领，重点推荐深受白领青睐的洗衣凝珠产品，针对精致妈妈，重点推荐酵素除菌类洗衣液产品；同时，人场匹配方面，站外热门综艺《妻子的浪漫旅行》深受精致妈妈喜爱，站内手淘内容精准触达白领人群。最终，通过精细化人货场匹配，该家清品牌2020年年货节，新客占比高达92%，且新客中精致妈妈、新锐白领、资深白领3类人群占比达到70%，完成购买客单85元，同比增长34%。渗透力（G）和价格力（O）双线告捷，共同帮助品牌达成增长目标。

宠物	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	凯锐思	凯锐思	麦富迪	嬉皮狗
2	麦富迪	卫仕	疯狂的小狗	凯锐思
3	Orijen	好主人	Orijen	卫仕
4	皇家	PIDAN	碧净	疯狂的小狗
5	爱肯拿	盼斯兔	Lorde	华元宠具
6	疯狂的小狗	麦富迪	华元宠具	麦富迪
7	耐威克	ZIWI	ZIWI	PIDAN
8	冠能	冠能	纽顿	爱肯拿
9	ZIWI	疯狂的小狗	森森	Lorde
10	卫仕	小佩	海洋之心	顽皮

渗透提升：深耕年轻用户，全面满足消费者需求。渗透总榜排名第一的凯锐思从年轻用户角度出发，针对90后宠物主对产品颜值和便捷购物方式的追求，持续推出精美颜值包装并加速布局线上渠道，精准解决用户痛点，加强品牌人群渗透。单一产品切入，开拓全系产品品类。渗透总榜上排名第六的疯狂的小狗以宠物主粮为核心产品，不断向宠物零食、营养品、用品等多品类迅速延伸，提供性价比高的周边产品，。

复购增加：会员制度增加复购频次。复购总榜排名第二的卫仕持续完善会员制度，协助品牌提高老客户复购次数。品牌开启会员积分功能，提供新品试用、差价补偿、不吃包退等会员增值服务，培养品牌忠实粉丝，进一步提高复购率。升级消费者购物体验，提高消费者忠诚度。复购总榜排名第一的凯锐思提供人性化的售后服务。在购买时为新手宠物主提供喂食建议，在购买后提供开封可退服务，提高复购频次。

价格升级：健康高端优质宠粮提升客单价。宠物食品消费升级的核心原因是追求健康。价格总榜上排名第三的渴望，选取肉源好、蛋白质含量高的高标准原材料，开发以追求健康为核心的宠物食品，促进消费升级。产品功能属性持续升级。价格总榜排名第三的疯狂的小狗推出新品蛋黄卵磷脂双拼粮，提升了宠粮的适口性与耐口性，也提高了产品客单价。

新品效能：细分新品顺应宠物行业消费升级趋势。新品效能总榜排名第四的疯狂的小狗推出多款细分新品，如小型犬祛泪痕狗粮、大型犬壮骨补钙狗粮，显著拉动GMV增长。总榜排名第六的麦富迪则在传统宠粮的基础上，针对不同犬种不同犬期，推出复合益生菌犬粮，帮助宠物预防潜在肠道侵害。

品牌案例解读

专题案例：某宠粮品牌针对GROW指标多措并举，驱动品牌新增长

该宠粮品牌作为品类舰长，肩负品类增长巨大使命，主要通过以下举措驱动增长。举措一：宠粮行业高端品质需求显现，顺应趋势该品牌计划开拓更高端且更符合当下需求的新品——湿粮（年增速高于干粮近50%），并采用小袋x一周食的包装吸引更多对宠物饮食高要求的人群。举措二：品牌制定目标策略人群针对性需求场景沟通策略：精致妈妈-突出成分和功效【营养健康】、资深白领-突出包装和成分【方便高效】、都市银发族-突出情感和功效【最好的宠爱】，联动媒体+店铺个性化承接转化，人群的渗透增势显著，其中精致妈妈渗透度提升900bps。举措三：Step1-全域精准派样：筛选全域策略人群中干粮购买人群、狗狗周边产品购买人群和品牌意向升级老客进行线上线下派样；派样人群中有40%进一步购买犬/猫粮，品牌新客占比高于600bps。Step2-全域营销溢价心智传播：以【营养均衡】等卖点进行大曝光心智塑造和内容营销心智强化，联动钻展+超级推荐二次营销，总计触达数百万意向人群，并带来大量行业优质人群：一线城市占比高20%、月均消费1500元以上占比高24%。Step3-老客价值提升：数据挖掘优质老客，介绍新品的成分和功效，同时推荐干湿粮搭配方案，通过用户触达+专属客服+个性化店铺多手段教育，引导老客实现场景升级和从干粮到湿粮的消费迁移。

> 天猫母婴亲子既率先落地GROW指标体系，又在行业层面联合深度开发精细聚类策略人群和基于消费者行为的品类群落划分，持续围绕对策略人群的精细聚类深化在GROW2.0指标体系上的探索和创新。今天的母婴亲子行业呈现愈发强劲的渗透和升级趋势，品牌的全品类布局优势不断显现，我们尤其需要围绕消费者的全生命周期延续，不断拓宽和捕捉品类增长机会，为行业的持续繁荣释放生机。
>
> —— 房卉林 天猫母婴亲子总经理

母婴亲子	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	英氏	Babycare	帮宝适	贝拉米
2	Babycare	阿迪达斯	爱他美	Gap
3	巴拉巴拉	a2	十月结晶	阿迪达斯
4	全棉时代	十月结晶	尤妮佳	Mini peace
5	可优比	巴拉巴拉	花王妙而舒	巴拉巴拉
6	耐克	安踏	乐高	左西
7	飞鹤	贝亲	米度丽	H&M
8	十月结晶	帮宝适	好奇	童泰
9	巴布豆	嫚熙	贝亲	Jellybaby
10	合生元	科巢	美赞臣	Gxg kids

渗透提升：产品拓展升级，全方位满足母婴消费者需求。在渗透总榜中，英式、Babycare、巴拉巴拉分列前三，他们通过设计出新、品类扩展等方式实现产品的拓展升级，全方位满足母婴消费者需求，增强品牌的人群渗透。中坚力量精致养娃，高端品牌持续渗透提升。从不同人群的榜单来看，精致妈妈和新锐白领代表的消费中坚力量，坚持精致养娃，高端品牌的渗透不断提升，排名靠前；都市蓝领等下沉人群高端品牌的渗透提升相对偏弱，仍有进一步挖掘的空间。

复购增加：产品全面布局，品类交叉增加品牌复购。复购增加指标排名第一的Babycare，品类布局全面，多品类相互促进销售，一站式覆盖用户全品类母婴需求，增加了用户忠诚度与品牌复购。优质产品持续圈粉，忠诚消费者频次高且增速快。复购增加总榜中头部品牌，老客（前一年购买过本品牌产品的消费者）频次与频次增速均高于新客。这启示母婴品牌应重视产品品质，提升消费者亲身体验，加强对忠诚消费者的培育，进而成功延长消费者的生命周期价值。

价格升级：引入高端产品线，提振客单价。国际大牌通过不断引入高端进口产品线，优化产品矩阵，把握精致妈妈和新锐白领等中产消费者的消费升级趋势，拉动价格升级。高颜值产品崛起拉动消费升级。国产新锐品牌抓住年轻父母对产品的颜值心智，通过潮牌、联合IP等优化产品设计实现价格升级。

新品效能：新配方新设计效能明显。贝拉米在新品效能榜单中位居第一，在拳头产品的基础上，全新推出孕产妇奶粉等升级新品，尤其受到精细养娃的精致妈妈和新锐白领的青睐。

> 战略层面数据意识的提升，深化了飞鹤对于全域生意的解读并为生意增长开启了助推器。近一年来飞鹤电商深度挖掘阿里数据工具，从FAST到GROW 2.0解决方案的概念引入和运营落地，多角度优化了品牌在阿里生态内的业务增长模式。飞鹤兼顾品牌概念的打造与精细化的人货场运营，数据反馈出我们在高价值人群渗透和消费者生命周期延长等方面都做了对的事情，一方面引导更多消费者关注并选择品牌，另一方面留存已有消费者延长其生命周期。数据帮助我们更精准地定位并触达我们的消费者，也更精准地把握品类拓展新品上市的前置化策略方向。飞鹤拥抱阿里生态内数字化模型的迭代，希望借助阿里数据工具结合品牌发展思路，推动品类的良性竞争与发展共创。
>
> 蔡方良 中国飞鹤总裁

品牌案例解读

专题案例1：某奶粉品牌通过产品生命周期延长和跨品类人群渗透，成功提高购买人群渗透

某奶粉品牌通过重点运营四段产品，沟通品牌与品类三段消费者延长奶粉食用周期购买四段奶粉产品，并渗透四段购买者高相关性跨品类人群，成功实现了跨品类/ 品牌人群渗透与消费生命周期延长。

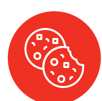
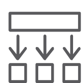
该奶粉品牌专注在婴幼儿配方奶粉类目，暂未渗透母婴等其他类目，比如营养品或辅食等，宝宝3岁以上的消费者会逐渐流出婴幼儿奶粉品类定位的核心购买人群范围。但同时随着近年出生率的下降，整体流入品类购买的的新客增长速度会赶不上老客流失的速度，因此品类消费生命周期延长，让已购消费者继续使用购买，以及跨品类/ 品牌人群渗透，成为奶粉该品牌谋求增量的关键，该品牌将增长落脚点瞄准了针对偏大龄宝宝的市场的四段奶粉。数据显示线上四段奶粉（适合于3-6岁宝宝）的消费者大概率在线上购买过三段奶粉（适合于1-3岁宝宝），但四段奶粉刚需性较三段明显减弱。

在实际应用中，双十一期间该奶粉品牌针对四段商品采取了三步策略。第一步是优选投放人群：第一类人群是跨品类拉新人群，将品牌三转四人群在策略中心做相关性分析，找到高TGI品类/ 品牌人群圈选投放；第二类人群是三转四潜力人群，即三段食用达到一定时间周期并对全渠道四段商品有搜索浏览等行为的人群圈选投放。第二步是沟通内容的选择：针对三转四人群的画像（标签属性）和消费心智（相关性分析/ 购物车属性）做分析，针对特殊心智人群特殊沟通内容（例如具有保健心智的人群沟通四段商品的成分营养优势助力宝宝长高长壮）。第三步是提高流量与承接流量，提高站内曝光，资源包括会场资源、微淘曝光、钻展曝光、店铺首页特殊圈选人群投放四段定向海报等，商品浏览但未发生购买的时候就需要用明确的产品权益刺激消费者购买缩短决策周期，利益点比如全年最低价、叠加88VIP、赠品礼包等。些策略的效果在双十一之后得到了验证。首先体现在四段产品本身的明显的增量效果，该品牌旗舰店四段商品销售金额同比增加近300%，该商品购买人数同比增加约400%，新客占比较618提升约50%，商品浏览转化率提升约200%；其次，奶粉三段转四段效果也很明显，品牌三段转品牌四段的人群量级较618提升约200%，竞品三段转品牌四段的人群量级提升了约100%。

专题案例2：某婴童用品品牌围绕目标消费者与购买决策者的双重需求拓新

某婴童用品品牌主营睡眠、游玩类产品。在拓新产品选择上，品牌期望既能满足直接使用者的消费需求，又能满足购买决策者的场景需求。对品牌历史老客的关联购买发现，50%以上的品牌消费者对厨具类商品有购买偏好，结合品牌消费者当下的育儿精细化，生活品质化的追求，品牌在双十一期间，推出麦饭石宝宝辅食锅、黑刃陶瓷刀具等新品，并配合超级单品等平台资源进行公私域的种草、精准营销、存量拉新等运维，打造专属宝宝厨具的应用场景，精细化捕捉精致育娃的宝妈需求。最终该类新品对比传统喂养场景客单提升38%，成交破百万。在用户的延展上，品牌期望能够拓宽用户层，围绕购买决策的宝妈人群进行需求的挖掘和创造。在消费者洞察分析中，发现品牌目前主要购买人群为：居家宝妈，对儿童收纳类产品有60%需求偏好，且收纳类产品的使用人群年龄相对广泛，在对该类产品的调研分析后，品牌结合西班牙风格进行产品配色，突破市场上趋向简约时尚感的现有格调，在品牌类进行收纳类产品的推新，通过微博、电台、直播等多渠道进行大规模曝光营销，逐步打造儿童家居/家居收纳场景体系。该类新品在非母婴购买人群比例上远高于店内非母婴购买人群。最终品牌实现借助该品类的延展，提升对非母婴人群的击穿渗透。

> 在天猫食品基于人货匹配的四大类型品类划分下，通过策略人群视角，用GROW指标体系检验和评估品类增长水平及健康度，将有力赋能更多的食品品牌，跳出传统视角和思维习惯，从数据化决策出发，从全渠道、全链路着眼，专注实现有效消费者的增长和消费者渗透的加深，驱动品类健康发展。
>
> —— 朱霞 天猫大食品总经理

食品	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	三只松鼠	正山王	三只松鼠	李子柒
2	百草味	其妙	良品铺子	小罐茶
3	蒙牛	李子柒	蒙牛	自嗨锅
4	正新	认养一头牛	五粮液	稻香村
5	伊利	光明随心订	伊利	大益
6	海底捞	泸州老窖	雀巢	广州酒家
7	认养一头牛	纽仕兰	百草味	五粮液
8	欧贝拉	慕拉	大益	知味观
9	茅台	鲁花	泸州老窖	百威
10	康师傅	德运	旺旺	认养一头牛

渗透提升： 国货品牌定位吸引年轻消费者。经典国货品牌如三只松鼠和百草味不断向年轻群体拓展，渗透提升所带来的销售增长在代表年轻群体的Gen Z和小镇青年人群分榜中均分列第一和第二。他们与IP的紧密合作以及对热点的准确抓取是渗透提升的主要驱动力。乳制品下沉市场渗透有力。蒙牛、伊利、认养一头牛在都市蓝领、小镇青年人群渗透榜单分列前茅，得益于对下沉市场的持续渗透、推广教育、习惯培养。

复购增加： 网红新锐产品，粉丝消费自带粘性。随着短视频、自媒体等新兴媒体平台的兴起，新锐品牌随之而起，通过内容运营养成自有IP并聚集忠实粉丝群体，粉丝消费自带粘性拉升复购。迎合消费者口味偏好，扎根下沉市场。螺狮粉头部品牌迎合年轻群体重口味趋势，杀入小镇青年和Gen Z人群复购榜单前列。除了尝鲜新客，这些品牌还培育出忠诚老客，他们购买频次基数高于新客，且增速更快。

价格升级： 大礼包销售概念带领高客单价。零食品牌迎合年轻消费者多种零食大礼包式消费习惯，推出爆款礼包产品，拉高客单价。新锐品牌新客客单与其增速均超越老客。新锐品牌营销能力强，通过营销获得的新客出于尝新心态可能一次购买多种品类商品，客单价较高。乳制品产品高端化拉动消费升级。乳制品行业产品高端化持续发力，推进现有高端产品覆盖或推出新的高端产品线，促进中坚力量人群消费升级。

新品效能： 网红属性产品持续上新，稳步引流。网红属性产品把握消费者好奇尝新心态，随热点或IP演变不断出新，拉动销售。传统老牌年轻化，联合流行IP吸引年轻消费者。传统糕点品牌产品力出色，结合新零售趋势并联合热点IP不断推出符合年轻人口味的联名款新产品，在年轻群体中拉新有力。

> 以消费者为中心，重构消费者购买体验，建立新品研究模式，延展产品服务内容，品牌在天猫获得持续性增长，实现增速领跑整个行业。同时，品牌借助天猫的商业操作系统，借力海量数据蕴含的澎湃势能，把握消费者购买心智与行为的脉络，将全面提升消费者运营能力。行业市场的变化日新月异，品牌唯有守正，以消费者为本，才能以不变应万变，抓住看不见的驱动力，带来看得见的增长。我们将持续实践GROW 2.0数字化增长解决方案与阿里展开更深度的合作，捕捉更多的行业增长机会点，使数字化运营迈向更成熟的阶段。
>
> 林锋 泸州老窖股份有限公司党委副书记，总经理

品牌案例解读

专题案例1：某糖巧品牌通过深化品牌定位，引领品类再出发

自GROW模型在年初发布以来，该品牌与阿里行业共同分析了糖巧品类的现状，基于糖巧品类目前在线上渠道属于“潜力”发展阶段，明确糖巧品牌运营核心在于提升在年轻人群中的渗透。在全年该品牌通过新品TMIC开发落地，深化应用GROW模型，在G（渗透力）与W（新品力）指标方面获得瞩目的成果。

在进行品类分析时，该品牌发现18-24岁的新客占比最大且有高增长趋势，故此将其对应的年轻群体Z世代、小镇青年作为全年拉新策略人群，针对性推出多营销活动联动配合。该品牌通过对不同消费群体的心智洞悉，打造产品升级，与目标人群状态呼应，结合IP产品和对应创意设计包装及文案进行货品创新，呼应人群情感需求。例如，冰激凌巧克力小冰箱礼盒，主打25岁年轻都市白领女性，强调其日常忙碌工作同时还保有少女心，通过创意包装引发年轻人新奇尝鲜与送礼需求。通过TMIC平台，拟真环境产出精准人群洞察，优化产品详情页，挖掘高潜种子人群进行针对性拉新，助力该品牌新品冰淇淋巧克力“唤醒少女心”。此外，品牌扩展了新零售新赛道。该品牌通过天猫超市X大润发X淘鲜达三端共振，与阿里共创数智化赋能模型，尝试构建线上线下一体、以营销场景支持业务场景数据赋能链路。结合线上大促六大渠道联动招募新客，头部主播直播互动引导入会，最终品牌获取Z世代、小镇青年新客浓度高于品类50%+。

专题案例2：某白酒品牌数据诊断复盘，提振渗透力、价格力与新品力

G-某白酒品牌通过618试水，双11前大规模拉新对高端线持续渗透，在双11期间收获超过600万+的高消费活跃消费者，高端线人群运营效果明显。因618期间对高端线人群渗透效果良好，且该品牌通过洞察发现7-9月白酒高端线市场不断扩充，市场发展良好。该品牌在双11前通过拓展构建高端精英人士的特征标签，借助酒水节/ 中秋节/ 国庆进行大规模精英人群认知培养，同时根据高端线人群与八大策略人群渗透情况以及高端线人群核心标签，构建高端线模型对高端线人群进行常规化筛选运营。在双11期间配合平台活动，推出大额优惠券等权益，通过钻展、超级推荐等渠道多次触达种草人群，高端线渗透取得了不错的成绩，为品牌带来600万+的高消费活跃消费者，品牌购买件单大于800元人群数量同比增加117%，品牌购买件单大于800元渗透率同比去年双11提升27.3%，环比618/ 99大促均有提升。

针对价格力和新品力，该白酒品牌通过洞察行业光瓶酒市场，适时推出新品白瓶酒，抢占光瓶高端市场，抬升品牌光瓶客单。该品牌在618前通过策略中心对白酒光瓶市场进行洞察，发现光瓶市场普遍价格较低，缺乏一款高端光瓶酒满足不同消费者需求，品牌适时推出新品白瓶酒抢占光瓶酒高端市场，在618首推获得初步成效。618后通过对新品白瓶酒消费者洞察分析，调整白瓶人群策略，精准识别人群，基于情感诉求定向沟通，借助线上线下全渠道种草蓄水，站内渠道全力收割，在双11期间品牌光瓶系列客单提高115%，销售额同比提升1900%。

生鲜	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	王小二	甘福园	甘福园	久年
2	甘福园	王小二	恒都	红小厨
3	福瑞达	大希地	久年	中街1946
4	大希地	福瑞达	东上御品	钟薛高
5	小牛凯西	鲜彰	颐鲜堂	正善牛肉
6	红小厨	钟薛高	科尔沁	鲜彰
7	红高粱	红高粱	鲨鱼菲特	壹农壹果
8	绝世	百鲜荟	田牧	仟味鲜
9	钟薛高	绝世	大土山	獐子岛
10	诗慕	天香罗	果品康	大希地

渗透提升：深耕水果品类，提升生鲜渗透率。渗透总榜排名前三的王小二、甘福园、福瑞达通过原产地加品牌的方式，打造高质量水果生鲜产品，增强品牌的人群渗透。突出家庭消费场景，重视家庭用户，主打健康概念。渗透总榜中肉类生鲜品牌大希地和小牛凯西名列前茅，主切 80、90后年轻家庭餐饮需求，推出家庭主题套餐。生鲜购买向低线级城市下沉。冷链物流的便利性帮助大希地、小牛凯西、钟薛高等品牌渗透到低级别城市消费者，拉动GMV增长。

复购增加：会员社区和专享福利提醒老客户回购。王小二在复购总榜中排名第二。该品牌通过会员维护，增进与消费者距离，拓展私域流量，增加消费者忠诚度。品类使用场景拓展，刺激复购。复购总榜中排名第三的大希地通过制作家庭菜单、介绍牛排等菜品制作步骤并与同品级餐厅支出对比，刺激消费者进行复购。

价格升级：“半加工成品”满足年轻客群对品质和服务的更高追求。随着80、90后年轻一代逐渐进入家庭生活，其生活节奏快、动手能力弱、对高品质和高颜值产品热情追捧等特点逐渐显现。半成品生鲜充分满足了消费者的操作方便，工作日短时间解决的需求，快速打开市场。进口和有机产品强调高品质，促进消费升级。商品质量好、安全性更高是驱动消费者购买进口商品的主要因素。在价格总榜中排名第二的恒都，强调“产地进口”概念，并通过保障口感、品质的稳定性提升客单价。有机产品方面，其近七成的消费者购买过有机食品，近六成的消费者接受比普遍商品贵四成的有机产品，拉动了消费升级。

新品效能：网红爆款拉动销量增长。新品总榜中排名第二的红小厨主打麻辣小龙虾爆品，中街1946针对儿童推出“迷你小十八”套装，钟薛高推出66 元一支的“厄瓜多尔粉钻”雪糕，均显著拉动GMV增长。传统产品持续创新，激发活力。新品总榜排名第一的久年开发即食海参等营养滋补品，赢得资深白领群体的喜爱。鲜彰另辟蹊径开发果冻/ 冰糖橙，引发购买浪潮。

> 基于策略人群和GROW指标体系视角，天猫医药保健呈现鲜明的特性，无论跨品类渗透和新品个性化呈现的巨大效能，还是复购与价格升级呈现的健康消费生活化，都表明未来健康行业的增长将更加依赖数字化视角驱动的细分机会市场的洞见，而整合行业都将在新的消费者环境下加强数据化运营、转变角色，GROW2.0的升级将更好地帮助我们的全链生态及伙伴完成这一使命。

—— 章泽 天猫医药健康总经理

医药保健	G–渗透提升	R–复购增加	O–价格升级	W–新品效能
1	可孚	佩维丝	KeY	可复美
2	鱼跃	芙清	NBB	活力达
3	敷尔佳	敷尔佳	雷霆	小仙炖
4	芙清	可孚	杜蕾斯	东阿阿胶
5	杰士邦	欧脉	爱护佳	敖东
6	小仙炖	杜蕾斯	修正	诺特兰德
7	汤臣倍健	益肤	碧生源	正官庄
8	麦斯泰克	杰士邦	雅塑	雅培
9	臻宛艾	燕之屋	久兴	博朗
10	碧生源	Fox	欧姆龙	燕之屋

渗透提升：面膜产品升级，满足年轻用户医美需求。医药行业消费升级加速到来，90后、00后快速成为医美护肤品展现出极大热情，可孚、敷尔佳和芙清研发医美面膜，拓展年轻客群渗透率，在渗透总榜中分别排名第一、第三和第四。深耕年轻客群。汤臣倍健瞄准年轻消费群体，主打“美丽、时尚、健康”理念，改良常规的膳食补充产品，更适合年轻用户需求。

复购增加：完善会员体系，确立忠实客户群。可孚建立会员体系，通过对会员属性的统计分析，定位消费群体的特征，实现会员营销，有效提升会员拉新、留存、促活的效率。多平台联动营销刺激消费者回购。复购总榜排名第二的芙清联合百位时尚护肤达人在社交媒体发起线上营销活动，唤醒老客户购买需求。

价格升级：瘦身新品拉新显著。以上榜品牌碧生源为例，通过扩大产品线，推出代餐饼干、代餐奶昔、润元茶、复合果蔬酵素粉等，提高客单价。国民健康意识催生传统品牌升级。在大健康产业蓬勃发展的趋势下，本草养生成为风靡全球的养生方式，修正推出针对国民生活不规律、工作压力大等亚健康问题拓展保健产品，拉动消费升级。

新品效能：国潮新品促进销售增长。新品总榜排名靠前的小仙炖，开创了鲜炖燕窝新品类，并联合天猫推出限量版红楼梦等跨界爆款，显著拉动GMV增长。老牌保健品创新满足多样化需求。东阿阿胶开发周边新品，如阿胶红枣，桃花姬阿胶糕、小分子阿胶等等，提高产品销量，在新品总榜单中排名靠前。

中国营养健康品市场规模一直处于快速增长的阶段，汤臣倍健作为行业的领导品牌和标杆企业，拥有良好的品牌口碑和众多的消费群体，年轻化、时尚化也是品牌升级的主要方向。我们依托天猫数据银行和策略中心，通过GROW 2.0解决方案，通过深度挖掘主营优势品类人群，制定差异化的人货匹配策略与沟通机制，完成了品牌在年轻化高价值用户群体中的渗透与加深，有效地指导了生意的增长，2019年双11期间GMV同比增长31%，同时也是唯一跻身天猫保健食品前五的中国品牌。汤臣倍健将继续专注数据驱动的品牌资源效率的提升和生意增长策略，与平台一起助力健康品类的成长！

尹昕 汤臣倍健股份有限公司首席运营官

品牌案例解读

专题案例：某营养保健品牌通过趋势分析识别新品类机会

某营养保健品牌是定位为消费者提供全营养产品，关注健康行业全品类的发展。通过全品类的深度洞察发现，膳食纤维品类在膳食营养补充食品行业中发展迅速，其中蛋白代餐膳食纤维市场发展强劲；同时品牌优势品类人群偏好购买膳食纤维品类产品。然而品牌在膳食纤维品类没有优势产品，结合行业有产品便携化的趋势，因此推出膳食纤维品类的新品。

该新品的目标人群是一二线18-35岁，年轻时尚高收入的人群。通过人群的投放测试，会发现18-25岁的年轻人群的购买力不太高，因此对产品转化上较弱。通过对于18-25岁的人群主打流量明星粉丝人群，通过明星带货带动粉丝购买。此外，品牌也从老客、行业及跨品类上找新品的意向人群营销。在沟通素材上，运用年轻俏皮个性的文案，如“你的瓶装沙拉”、“28天挑战小蛮腰”等素材。整体营销渠道侧重种草渠道，邀请头部直播达人直播带货，在抖音进行种草，微博上发起相关话题引导消费者晒单。通过不断的新品推广，品牌膳食纤维销售金额与购买人数均增长迅速，在市场占有率提升了78%；并且在双11当天品牌膳食纤维购买人数在行业渗透率迅速提升，渗透率提升了792%。

备注：天猫平台品牌纳入排名；指标排名截至2019年双十一，G-R-O指标排名时间段为2018.11-2019.11，W指标排名时间段为2019.6-2019.11；相应时间段GMV排名类目前200的品牌纳入排名，W指标进一步限定为在平台运营超过1年的品牌
资料来源：阿里巴巴数据；贝恩分析

GROW 2.0 横向能力介绍

阿里妈妈——联合品牌人群增长计划 (JCGP)

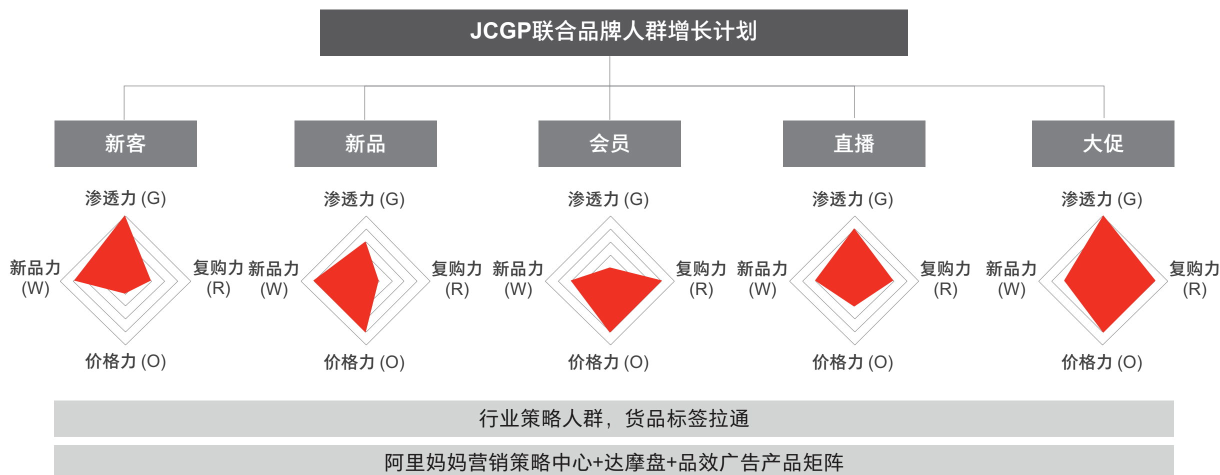
> 疫情期间，各行各业加速进入数字化时代，而数字营销也将迎来全新的时代。品牌消费者的精细化运营及增长是商业成功的关键因素。阿里妈妈在2020年将继续联动天猫大快消行业在消费者运营上持续发力，运用强大的数据技术和产品能力，更专注于为商家提供基于各种营销场景的数据和营销产品能力，助力解决品牌的核心痛点，强化品牌人群在GROW上的整体效能，聚焦在商家的核心营销场景，助力商家扩大消费者人群规模，沉淀人群资产，提升营销效能，实现品牌的长期增长。

—— 杨照 阿里妈妈资深产品运营专家

整体策略

在“以人为本”的消费者运营转型浪潮下，阿里妈妈始终践行合法合规地进行数据智能的全链路消费者运营。面对消费者决策链路无序化的环境，也能基于数据技术洞察消费者心理、通过数据智能的营销工具影响消费者行为、并以全面立体的指标衡量消费者变化。

2019年，天猫大快消联合阿里妈妈营销首次提出“联合品牌人群增长JCGP合作模式”旨在运用双方在消费者营销上的能力，寻找品牌人群增长的新通道。在这一年的探索中，我们实践并沉淀了诸多经验方法和产品能力。2020年阿里妈妈将进一步与天猫大快消深度联动，贯彻品牌人群增长这一核心目标，并下钻到“新客、新品、会员、直播、大促” 这五大最具代表性的营销场景之中。通过运用阿里妈妈一系列的数据技术和营销产品能力，助力解决品牌在不同场景的核心痛点，强化品牌人群在渗透力（G）、复购力（R）、价格力（O）和新品力（W）上的整体竞争力。阿里妈妈联合天猫大快消行业，通过关键节点试水消费者运营，推出联合品牌人群增长计划（JCGP）。主要针对新客和潜在客户运营，帮助品牌做好拉新蓄水，为消费者触达和GMV增长做储备。本项目中，阿里妈妈通过人群串联多场景，在5种不同场景下，针对品牌的核心痛点和细分场景，提供一系列产品能力，实现机制和解决方案，并整合行业联动给到营销落地的指导建议。



实现机制

以下分别针对新客、新品、会员、直播、大促这5大场景的实现机制，进行详细说明。

➡ 场景1：新客人群增长（拉新）

新客是驱动品牌增长最核心的动因之一，除了能最直接地拉动行业渗透率的提升外，也能加大品牌在不同细分市场下的新品力，因此拉新也成为众多品牌营销活动的首要诉求和KPI。但随着人口红利的消失，当越来越多的品牌面临拉新困难和渗透率的“瓶颈”，为帮助品牌实现新客、尤其是行业策略人群上的增长和突围，阿里妈妈基于不同的细分痛点，提供一系列产品能力及营销解决方案。

1. 评估品牌人群的营销渗透和流转

   阿里妈妈营销策略中心已全面与品牌数据银行对接，可以直观地查看广告营销对品牌人群资产的渗透情况，并支持分策略人群和营销渠道的看板以及AIPL的流转效率。帮助品牌监控渗透状态的同时，更好地评估广告营销对渗透变化的影响。

2. 寻找品牌新客人群的增量空间

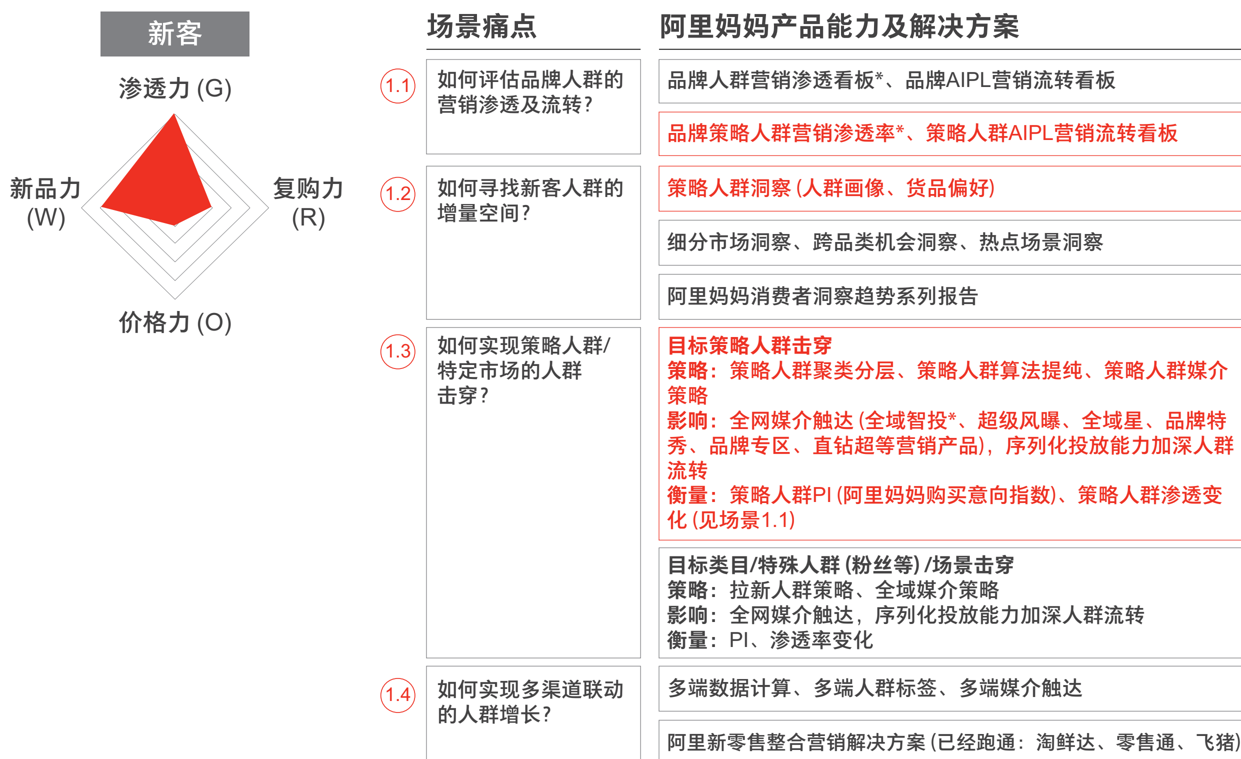
   阿里妈妈数据产品提供一系列品类机会洞察、策略人群洞察、跨行业机会洞察、热点场景洞察。同时，不定期发布于公众平台的《Alimama Insight阿里妈妈消费趋势系列报告》，也将基于阿里生态消费数据，从不同视角为品牌主寻找拉新客机会。

3. 实现策略人群和特定市场人群击穿

   阿里妈妈提供营销策略-影响-衡量的一体化解决方案。先通过算法将策略人群进行聚类分层和优选提纯，并基于人群洞察提供媒介组合建议；通过阿里妈妈全网媒介，对目标人群进行高效触达和捕捞（全域智投、超级风曝、全域星、品牌特秀、品牌专区、直钻超等广告产品），过程中支持运用淘内外序列化投放能力进一步加深人群流转；最终基于策略人群PI（阿里妈妈购买意向指数）和渗透变化评估营销效果、沉淀经验方法论、反哺后续运营策略，形成一个良性的循环链路。同时，对于明星IP粉丝以及其他特殊市场，阿里妈妈也能够提供明星IP粉丝画像、带货力指数等一系列数据洞察和营销工具，实现全网粉丝人群的深度击穿，并将IP影响力承接入淘，将IP粉丝转化为品牌粉丝。

4. 实现多渠道联动的人群增长

   对于布局多个生意渠道的品牌，阿里妈妈在跨渠道数字化营销拉新上进行了诸多探索和实践，提供多端数据计算（品牌一方数据）、多端人群标签（猫超、零售通、飞猪等）、多端媒介触达（分众智慧屏、阿里生态线下屏）等工具。同时，助力阿里现代商超渠道（猫超、淘鲜达、大润发）、阿里零售通、飞猪旅游零售等跨渠道拉新案例的落地，实现品牌多渠道数字化营销融合与沉淀，加速品牌多渠道联合人群增长。



➡ 场景2：新品人群增长

随着新品市场持续爆发增长，新品越来越成为品牌生意重要的贡献来源和增长引擎。而且，新品不仅在帮助品牌拉新（渗透力）和提升客单（价格力）上有着不俗的表现，还能实现品牌在特定品类中的突围（新品力）。为更好地帮助品牌加速新品成长、撬动人群增长，阿里妈妈将与天猫行业新品运营中心进行全面联动，提供定制的上新解决方案。

1. 制定新品策略

   阿里妈妈全新上线单品洞察能力，帮助品牌聚焦货品。通过直钻超上新测款能力，在冷启动阶段助力品牌快速实现人x货x词x创意的匹配，为后续规模化上新校准人群策略和沟通策略。

2. 加速新品成长

   阿里妈妈基于上新场景，从3大维度助力新品破圈成功：通过算法挖掘新品与目标需求人群之间的匹配关系，找到高潜受众，实现人群出圈；通过新品专属样式以及一系列抢占消费者视线焦点的广告形式（超级风曝开屏联投+淘宝首焦、品牌特秀猜你首焦、品牌专区新品nickname），令新品在海量货品广告中实现注意力出圈；通过直钻超上新场景和全网媒介广告实现新品流量出圈。与此同时，配合阿里妈妈全域智投的种草方案和海量淘客联盟推广，品效协同助力新品爆发。

新品

渗透力 (G)
新品力 (W)
复购力 (R)
价格力 (O)

	场景痛点	阿里妈妈产品能力及解决方案
2.1	如何制定新品策略?	直钻超上新测款、策略人群 x 货品 x 关键词词 x 创意匹配
		单品洞察能力*
2.2	如何加速新品成长?	阿里妈妈消费者洞察趋势系列报告
		新品破圈解决方案 人群出圈：新品偏好x策略人群(算法挖掘策略人群中的新品潜客) 注意力出圈：专属样式、焦点视线资源 流量出圈：直钻超上新场景，全网媒介触达
		全网新品种草 全域智投种草方案，淘宝联盟
		T-Stage新品中心联动 新品打标、新品加速任务、新品评分助攻

➡ 场景3：会员人群增长

随着品牌消费者资产的累积，会员运营成为提升品牌复购力和价格力的最核心抓手。而旗舰店2.0的升级，也为品牌的会员营销手段提供了更多可能性。阿里妈妈通过与天猫CEM中心和旗舰店2.0的一系列打通，旨在从广告营销侧推动品牌会员增长和活跃。

1. 评估会员人群资产状态和营销渗透

   阿里妈妈营销策略中心会员模块，将提供会员人群营销渗透看板和会员人群在策略人群中的渗透状态，帮助品牌高效监控会员人群资产状态。

2. 制定会员人群营销策略

   阿里妈妈营销策略中心支持对会员人群的深度洞察，并通过交叉不同细分人群来呈现RFM会员分层看板，帮助品牌制定会员拉新和促活的人群x媒介策略。

3. 提升会员拉新促活营销效率

   针对品牌会员的营销投放，阿里妈妈从会员广告专属样式、投放算法优化与落地页分发等多个方面帮助品牌实现会员广告提效。

会员

渗透力 (G)
新品力 (W)
复购力 (R)
价格力 (O)

	场景痛点	阿里妈妈产品能力及解决方案
3.1	如何评估会员人群资产状态和营销渗透?	会员人群资产看板*，会员人群营销渗透*、会员人群 x 策略人群渗透*
3.2	如何制定会员人群营销策略?	会员人群 x 策略人群RFM分层*，提供拉新和促活的人群和媒介策略
3.3	如何提升会员人群拉新促活营销效率?	会员人群广告投放提效方案 会员人群专属样式、投放算法优化（转粉入会为目标）、序列化投放（加深会员人群流转）、一二跳联动千人千权分发，旗舰店2.0联动（营销人群通过达摩盘同步CRM支持私域承接，提升广告投放到进店承接全链路效率）、多渠道会员人群联动（结合1-4）

➡ 场景4：直播人群增长

直播，已毋庸置疑地成为拉动品牌增长的一批黑马，头部主播的直播在品牌拉新、客单提升和行业延展上均有不俗的表现，店铺自播也成为了会员运营的有力抓手。阿里妈妈提供一系列产品和解决方案，旨在通过广告营销提升直播影响力、提升直播长尾效益，从而撬动品牌人群增长。

1. 推广品牌淘宝直播

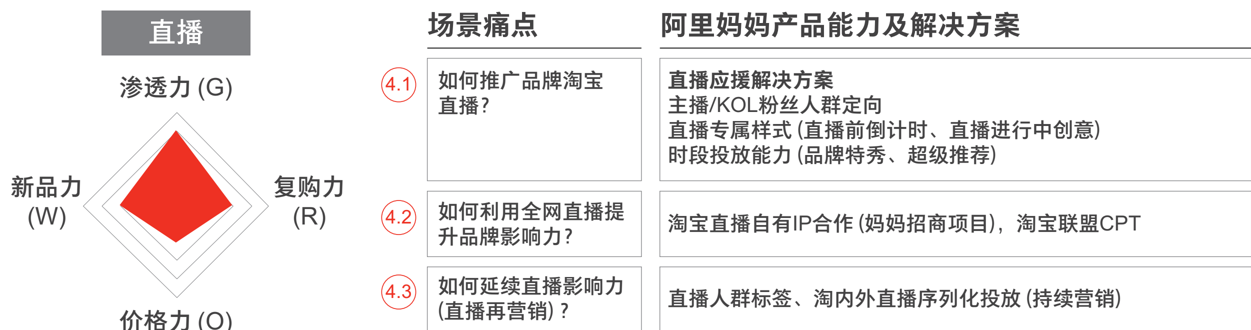
   阿里妈妈专为直播场景提供应援解决方案：主播/ KOL粉丝人群定向（极大提升广告效率）、直播专属样式（直播前倒计时、直播进行中创意）、指定时段投放（部分产品如品牌特秀、超级推荐），放大品牌主播/ 自播影响力。

2. 利用全网直播提升品牌影响力

   通过与淘宝直播自有IP合作（《超级带货官》、《淘宝直播盛典》等），获得更多品牌曝光和带货机会；通过淘宝联盟CPT方案借势淘外直播影响力，实现透明化合作持续营销，助力品牌生意增长。

3. 延续直播影响力（直播再营销）

   支持灵活圈选直播人群标签，支持对淘内外直播活动进行序列化追投（持续营销）。直播后也可以通过直播内容的分发（品牌特秀、超级推荐）延续直播长尾效益。



➡ 场景5：大促人群增长

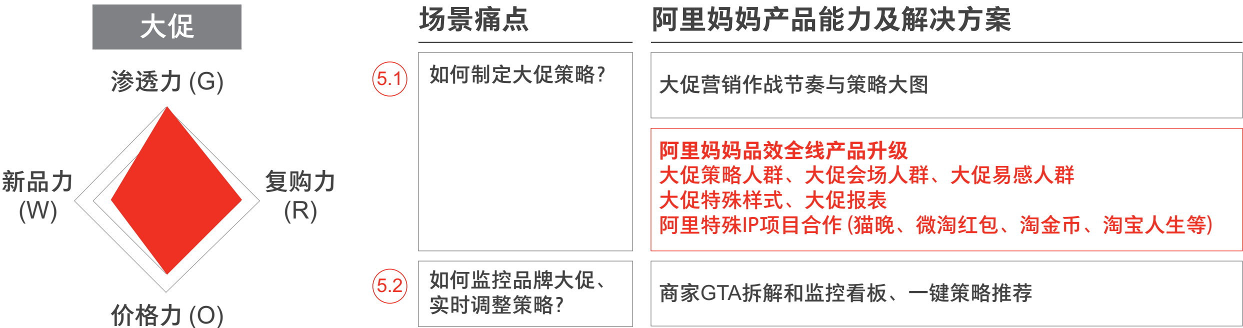
大促作为品牌综合实力的验收，是重要的拉新场，也是品牌全力以赴进行营销推广的爆发节点。阿里妈妈通过一系列产品赋能以及和行业的紧密联动，借助大促效应，大幅拉动人群增长。

1. 制定大促策略

   针对平台大促，阿里妈妈除了在前期提供整体作战节奏和营销策略大图外，也会对全线产品进行大促的能力升级，包括大促专属人群、样式和报表。同时，提供大促限定的稀缺IP项目招商（猫晚、微淘红包等）。另外，每逢重要大促节点，JCGP计划都将联动行业会场，输出整合性的策略方案和资源套餐，帮助合作品牌在大促这一特殊场景下，实现高价值曝光导流和人群扩容。

2. 监控品牌大促、实时调整策略

   作为阿里妈妈营销策略中心的核心模块之一，大促看板能够协助入驻品牌进行GTA目标拆解、实时追踪品牌大促进度与行业动态，并支持快速一键策略输出和投放。助力品牌在关键节点上，灵活调整预算分配与营销策略。



综上，阿里妈妈营销能力的迭代升级和完善，离不开广大品牌商家和服务商伙伴的信任和支持，在消费者驱动与数字化营销践行的道路上，相信还存在着非常多的机会与可能性。期望在接下来紧密合作中，与大家携手共进，联合共赢。

应用案例

某母婴品牌在去年双十一通过参与阿里妈妈和行业联动的人群增长计划（TOP），利用阿里妈妈全域智投产品分阶段在全网范围进行了兴趣种草和策略人群拉新。在预售开启阶段，通过站外生态开屏对目标人群浓度较高的媒介进行强曝光触达，强化品牌认知；后续又持续通过短视频社交平台对母婴行业核心策略人群（精致妈妈、都市蓝领、小镇中年）进行精准渗透；最终在淘内使用直钻、超推对人群进行再营销追投，较日常拉新有显著提效。大促期间，共计为品牌实现千万量级人群资产扩容。通过对曝光用户中与品牌发生行为互动的用户作画像洞察，将目标受众聚类分层为时尚潮妈、家庭主妇和文艺妈妈三大细分人群，指导品牌后续人群运营策略。

搜索推荐——消费者价值增长引擎 (CLV Engine)

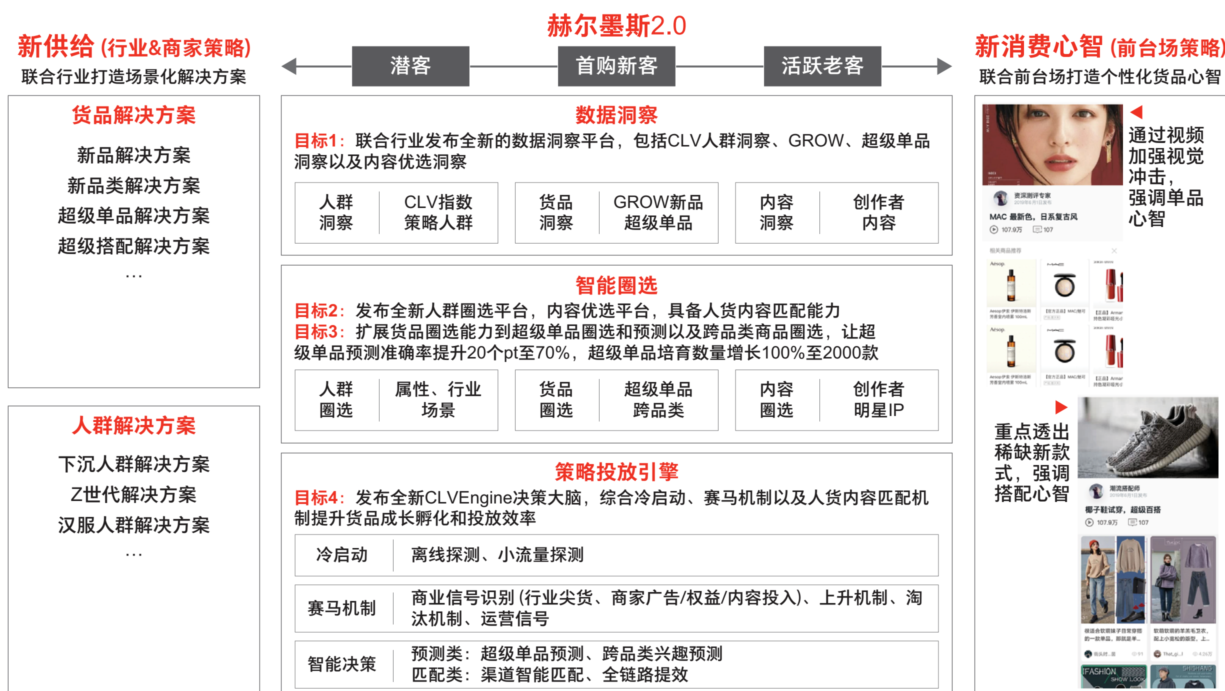
> 搜索推荐是淘内最主要的消费者触达场景，GROW2.0为我们在进行人货场匹配时提供了品牌增长方法论的依据，我们因此打造了消费者价值增长引擎(CLV Engine)，这是公域场上效率为先的策略第一次与行业的生意增长逻辑相融合，针对不同的策略人群，利用短视频，内容，权益，通过不同的投放策略，提升潜客渗透率和老客ARPU，达到消费者全生命周期价值最大化的目标。相信公域策略的联动能够助力品牌在技术驱动下更好的经营好目标消费者，达成增长。

—— 画岚 搜索推荐事业部产品总监

整体策略

消费者全链路渗透和品类边界重塑是大快消行业发展的核心趋势，传统生意视角以交易额GMV为生意经营表现的关键衡量，已不能满足新时代品牌持续增长的需求，数字化视角要求我们关注全链路人群触点的高效运营和需求满足。通过以消费者为中心的全链路优化，提升品牌（类目）的用户购买频次、提高消费者品牌（类目）的生命周期价值。

搜索推荐商业赋能团队“赫尔墨斯平台”从阿里全域大数据洞察吸取能量，沉淀了搜索推荐积累多年的数据分析和智能算法能力，将消费者生命周期与货品生命周期完美融合，为“潜客、新客、老客”不同阶段的用户匹配最佳货品、内容、差异化权益和渠道投放策略。通过对品牌渗透力（G）、复购力（R）、价格力（O）和新品力（W）的识别，搜索推荐商业赋能团队基于“赫尔墨斯平台”，联合天猫大快消行业团队，结合消费者生命周期的需求变化，打造“CLV Engine消费者价值增长引擎”，实现品牌货品、权益、内容供给和用户消费的智能匹配。



实现机制

能力1：CLV Engine人群策略帮助品牌渗透力提升

商业赋能团队联合了淘宝、天猫、天猫国际、大文娱、支付宝以及饿了么等本地生活渠道，可以对品牌的潜客进行全景洞察，找到品牌散落在各个角落的潜在客户，并预测他们的消费偏好以及消费潜力，从而匹配相应的货品、权益策略，并引导品牌制定相应的产品、权益营销计划。

此外，优质短视频对品牌潜客获取也非常重要。短视频不仅已成为用户消费内容的主体，同时还可以多维度生动地传递品牌和产品的内涵，进而达到种草目的。手淘信息流全面短视频化是今年的重要方向，从场景端赋能商家生意增长。

能力2：消费者生命周期货品的智能匹配实现精准用户增长

潜客获得首次的曝光触达后即进入关键的新客转化阶段。在此阶段，通过CLV Engine的洞察结果，能够找到并单独圈选出不同类型的新客（如价格敏感型、谨慎试用型等）。同时，叠加行业的八大策略人群，品牌得以定制属于自己不同TA的核心消费人群包。通过与不同人群的结合，商家在新品投放中设计的各类权益、优惠券、明星VLOG、红人测评等能够与人群组成多样的品牌用户增长策略。此外，CLV Engine连接着淘系关键的投放场（搜索、首猜推荐、聚划算等），品牌的各类策略因此得以精准并有的放矢地触达消费者，最终达成高效转化。

能力3: 持续的实时的数据反馈帮助品牌不断进化提升用户忠诚

消费者转化后即对品牌产生心智，此时品牌不再仅仅销售产品，而是需要不断地加强和客户的联系，提供更多的服务。此时CLV Engine会帮助品牌获取更多的消费者实时数据反馈，协助品牌从营销策略、包装、供应链侧快速迭代商品，满足消费者变化的需求同时预测未来老客对新品类的消费诉求，从而帮助品牌捕捉新品类机会。用户忠诚度不断提升的同时，品牌也得以保持健康增长。

Ip联名、独家发售等噱头新品，对品牌老客活跃度的提升作用显著。品牌发布新品时，CLV Engine作为决策大脑会自动通过离线消费者行为偏好及在线小流量测试，洞察消费者新品属性、权益或ip联名明星等偏好，并将洞察结果联合天猫大快消行业数据赋能给商家做相应的供给准备。

应用案例

某美妆品牌作为数据化营销的践行者，一直与天猫在数据维度紧密合作，不断提升自我的数智化能力。该品牌旗下美发作为2020年染烫护理舰长，与搜索推荐CLV Engine项目及美妆个护行业团队在数据分析和人群策略上密切共建。通过前期数据挖掘，该品牌深入分析了19年美护发大盘趋势、店铺八大策略人群表现、爆品及新品GROW模型，最终将20年目标人群锁定在Z世代和新锐白领两大人群，并以年货节作为首战阵地，以人、货、场全方位突击——

人：该品牌针对新、老客制定了不同的用户策略，并应用人群蓄水-种草-收割全链路投入。针对老客，以引导绑卡率，增加其用户粘性；针对新客，通过数据银行精准化触达，并用实时系统调整素材和文案，使跨行业拉新效率达到最高。

货：在年货节节点，该品牌选择首发染烫护理新品——锁色大金瓶系列，这不止补足了染后修护的市场空缺，而且和2020年Z世代和新锐白领人群策略完全匹配。为了能进一步锁定这两大人群，该品牌围绕新品还定制化了一系列年货节特殊权益，包括定制锁色系列心锁礼盒、中国女排IP合作、独家买赠新年台历、9.9包邮新品试用等。

场：在与CLV Engine项目共建过程中，该品牌了解到推荐信息流接下来将全面短视频化，且分人群的定向权益也会更多在信息流进行透出，这正与该品牌营销策略不谋而合。于是，本次年货节除了应用其擅长的明星带货、站外内容推广等营销方式外，该品牌更增加推荐信息流场景视频的精准投放并叠加分人群的权益进行收割，以完成人群蓄水-种草-收割的完整链路。项目具体分五步进行：第一步店铺现有人群行为挖掘，提炼其核心搜索关键词；第二步将关键词和商品卖点进行排列组合，并应用到阿里妈妈付费渠道进行小规模试点，最终敲定合适的内容渠道主打词；第三步匹配符合该品牌两大策略人群的达人；第四步将主打词交付达人制作视频，并在搜索推荐渠道进行上线；第五步，阿里妈妈增量投放，在大促爆发节点对已触达人群进行二次收割。

年货节期间CLV Engine项目的完整链路投入最终增加了人群资产积累，1月绑卡率提升14%，核心人群占比提升5%，这也推动年货节的销售增长。在年货节整档活动中，该品牌旗下美发产品的人群销量较去年同期增长110%+，新品锁色大金瓶也荣登护发套装第一名，收割大批染后护理精准客群。其中首次尝试的内容推荐信息流场景流量有5倍+的增长。从数据定位潜力人群，到新品爆品精准爆发，该品牌找到一条“品效合一”、可复制可放大的数智化舰长新思路。

旗舰店2.0——人群化运营及会员运营

“随着零售环境的改变，获客成本和用户留存的难度都在增加。突发的疫情同时也带来了更大的挑战，现阶段品牌商家急需进入“以消费者运营为核心”的时代。我们相信通过平台技术产品和数据能力，可以帮助品牌围绕消费者来展开运营、提升运营效率。为此平台聚焦在品牌旗舰店体系进行了全面的升级，全新的旗舰店2.0实现了从对“货”的运营，升级到对“人”的运营，赋予品牌更开放的消费者运营场景，品牌可以通过旗舰店一体化实现营销渠道、自运营场景，线下门店等全链路多场景的消费者承接，通过数据化洞察精准满足每一位消费者的需求，同时品牌对粉丝和会员人群能够具备更主动的运营能力。旗舰店2.0通过产品技术的创新，能够大幅提升人货匹配效率，拉动生意增长。我们相信赋能品牌更开放、更智能、更灵活的旗舰店的运营能力，能够帮助品牌持续提升消费者资产的价值，并加速消费者资产的增值。”

—— 齐俊生 阿里巴巴资深总监，商家平台事业部总经理

整体策略

旗舰店2.0通过工具和产品的升级，帮助品牌有效运营消费者，助力商家全面转型新零售以持续获得高速增长。旗舰店2.0中消费者运营相关模块，主要包括：人群化运营和会员运营。

- 旗舰店人群化运营：核心是通过数据化应用升级，赋能商家进行消费者差异化运营。将商家运营策略与消费者人群画像通过智能算法深度联结，实现精准的人+货匹配、人+权益匹配、人+内容匹配，使消费者进店后快速命中消费偏好，完成加购、成交转化等
- 会员运营：需要品牌转变意识，从运营“流量”到运营“消费者资产”，即高效获客、留存、复购，实现买更多、买更频、买更贵的事半功倍效果。淘内会员运营体系以“人群分层+权益玩法+透传渠道”为核心，为商家提供私域消费者运营工具与解决方案

BEFORE

访客：我想要买冰箱，但是进店后店主推给我的不是冰箱，我得仔细找才能找到，如果不容易找到就换家店看看
商家：跳失率提升、点击率下降、转化率下降

想买冰箱　想买空调　想买风扇





AFTER

访客：我想要买冰箱，进店后立即看到了几款不同的冰箱；在页面中非常方便就能找到，我的需求很快就能被满足
商家：跳失率下降、点击率提升、转化率提升

想买冰箱





想买空调





想买风扇





实现机制

人群化运营

旗舰店人群数据化运营核心需要的是“目标人群”和“个性化运营策略”。

1. 目标人群

基础人群及全网通用性较强的人群都可以通过CRM后台标签进行圈选，如会员、性别、访客品类偏好等。而品牌在数据银行沉淀的人群资产也可根据实际运营策略生成人群数据包，灵活运用。阿里妈妈达摩盘的广告营销人群，亦可作为私域人群包应用，实现消费者从广告到进店的一体化体验。除此之外，平台侧将进一步赋能，结合行业特征人群数据，将公域的行业人群画像输入至商家私域，使品牌可运营的人群范围与精度进一步提高。

2. 个性化运营策略

人群化运营赋能商家从对全体消费者采用通用化策略升级到对不同消费者采用精细化分层运营策略，有助于店铺提升消费者转化率，帮助商家在有限的用户资源中撬动更大的生意体量。具体分为模块级和页面级运营策略。

- 模块级运营策略：核心优势在于较高的灵活性，对于人群差异性相对较弱的品牌可以轻量化应用。目前人群化模块包含：人群商品榜单、人群货架、人群宝贝橱窗、人群优惠券、人群海报、美颜切图等，商家只需按需取用相应模块即可。例如：用人群榜单、人群货架、人群宝贝橱窗等商品类模块提升商品推荐的精准度；用人群优惠券针对新客、老客、会员分别设置不同优惠券等
- 页面级运营策略：页面级运营策略的核心优势在于自定义运营的灵活性很大，商家可以完全自主圈人、自主设计完整页面，不会受到工具约束，适用于人群差异性相对较强的品牌。页面级支持店铺多首页同时在线，不同首页定向针对某类具体人群进行展示。例如：针对会员群体，设计以会员权益为主的店铺页面以强化会员消费、针对新客群体，设计爆款集合为主的店铺页面以提升新客转化等

会员运营

会员运营核心需要的是“目标人群”、“权益玩法”和“透传渠道”。

1. 目标人群

CRM的人群圈选和对应的个性化策略能力，赋能商家实现按需定制的个性化沟通行为，拓展精细化运营的深度。在CRM后台通过标签进行会员人群圈选，也可直接调用平台提供的算法人群如“高潜非会员人群”、“高贡献会员人群”等，或者将品牌在数据银行沉淀的人群资产定向在公私域个性化投放。通过精准人群的筛选，实现更高效的会员运营效果。

2. 权益玩法

在会员运营的不同阶段，提供丰富的会员营销玩法。如通过新会员礼包、老带新裂变等实现非会员招募；通过积分兑换等互动实现会员留存促进活跃；通过会员专享券、会员加赠、会员满返等实现会员转化及复购，由此构成完整的会员生命周期运营闭环。在此基础上，支持对非会员/ 会员、不同会员等级间权益的差异化及分渠道定向投放，将优质权益提供给高价值会员，运营效能最大化。

3. 透传渠道

新版会员中心是淘内运营会员的主阵地。其内容表达更加灵活，支持商家个性化定制；同时会员身份、权益在会员中心完整展示，带给会员的体感增强。小程序版会员中心满足商家在淘内外多端会员中心统一投

放的诉求。会员中心连接淘内公域及商家店铺私域，形成一体化矩阵式会员运营阵地。通过对用户身份判别，实现公私域会员权益精准高效分发，并能够通过专属客服、淘宝群精细化分层召回，促进会员回访并产生转化。淘内会员运营，将资产和权益回流到会员中心打造统一心智，通过“数据能力+智能化工具+自运营通道”赋能商家提升收益，实现细水长流式的长效运营。

应用案例

1. 会员运营 - 会员消费激活，加速会员招募

某个护品牌较为依赖会员运营，已具有较好的会员基础，针对会员群体的权益力度和玩法也较多。在利用会员工具设置了一系列积分换券权益后，该品牌专门利用CRM工具“店铺会员标签”圈出会员，并设计了会员专属店铺首页，在该首页的主KV中突出会员群体的权益并突出3个积分换券的入口。针对非会员部分，该品牌则给到了3个明显的绑卡入会的行动点。最终，该品牌店铺的会员页面引导加购、成交转化率均提升近200%，同时显著提升了会员招募效率，大幅实现了两个群体的运营目标。

2. 人群化运营 - 母婴行业新妈招募

某母婴品牌在对品类新客用户进行洞察和分析后，针对新客，通过人群优惠券模块设置新人专享优惠券、通过人群榜单模块设置热销爆款榜单，同时设置新人海报，突出新人权益和限时活动主题。最终店铺新客购买转化率相较其他人群提升20%+。

营销平台——天猫新品创新中心 (TMIC)

> GROW为大快消商家提供了一个持续寻求品类增长的高效方法论体系。品类增长来源于对新人群的持续渗透和对既有人群的持续转化，而渗透和转化的抓手除了营销活动和广告沟通外，货品的开发和升级也至关重要。TMIC在货品开发的数字化方法体系和产品体系上耕耘了3年，摸索出了一套数字化高效新品孵化的链路。通过本次GROW 2.0品牌数字化增长解决方案与TMIC的联动，相信能够结合双方的优势，助力商家更高效和更精准地执行以货品策略驱动品类增长。
>
> —— 石丽君 天猫品牌营销中心总经理

整体策略

天猫新品创新中心（TMIC）是构建在阿里体系内，运用阿里大数据技术及一系列特色测试工具帮助品牌洞察新品趋势、挖掘新品需求、加速新品开发的业务。过去商家在TMIC上做货品趋势的挖掘和货品测试主要是从货的维度进行分析，即使进行交叉人群分析也大多源于品牌自身的目标人群假设，缺乏对整个行业趋势的理解视角。帮助商家解决打通人货的痛点，是TMIC和GROW 2.0品牌数字化增长解决方案合作的基础；而围绕新品概念的产出后，进行品类全生命周期的GROW指标持续监测，是这套方案赋能品牌持续增长的保证。

实现机制

TMIC与GROW 2.0体系联动，开启赋能大快消商家以货品驱动品类增长的模式。这种联动的机制主要体现在：

1. 策略人群标签落地TMIC，助力商家打通人和货，围绕目标群体开发更匹配的货品，从而驱动品类内成长。飞利浦、雅诗兰黛、玛氏等集团都已作为先锋尝试了该打通链路，在实际运用过程中发现对特定人群的需求掌握得更为精准，货品的开发也更有的放矢。在新品上市后，品牌还可以持续监测新品对GROW 2.0指标的影响，做出持续优化和调整

2. 培育双认证ISV。为了能让品牌更高效地享受打通链路的益处，TMIC精选了13家服务商进行GROW 2.0集中培训，并推动服务商通过具体案例合作进行实战操练。这13家服务商将成为首批获得GROW 2.0和TMIC双认证的服务商。他们具备结合双方产品体系的能力，能够更综合、更落地地助力品牌制定品类和新品增长策略

应用案例

某个护品牌通过货品升级和沟通场景，利用数据银行、策略中心、TMIC，组合拳出击新势力Gen Z和小镇青年，提升新势力More人群渗透。

该品牌在个护行业的“决策因子”渗透力（G）方面名列前茅。其运用数据银行、策略中心和TMIC，对已有货品进行人货场精准匹配，对趋势市场采用新品出击，通过“延展目标人群，驱动品牌渗透”的落地场景（G1），在双十一期间成功上新多个IP联名礼盒，并配合站内外引流种草，实现新势力人群迅速渗透和GMV增长。双十一期间该品牌Gen Z人群同比增速翻三倍，扭转过去相比于市场新势力人群渗透落后的劣势。

双十一之后，该品牌继续利用TMIC进行新品孵化的探索。经由TMIC品类趋势洞察发现该品牌中低价位段产品线缺失，成为当下生意增长及拉新痛点。因此在TMIC平台，针对低价位端核心人群、Gen Z和小镇青年群体进行深入剖析，运用大小样本结合的方式直接挖掘目标人群对电动牙刷的偏好特性。在有了新品想法并逐步开发的过程中，又进一步与目标人群就新品Nickname进行深度共创，且就产品包装设计、IP联名和明星代言等方面，进行了消费者端全方位调研测试。目前新品正紧锣密鼓地准备中，相信新品上市能帮助该品牌最大化调整客群结构。

数据中台——全域数据中心 (Digital Hub)

> 近来，随着品牌商家数字化进程的加速，对数据的重视程度愈发增加。阿里巴巴数据中台在“大中台、小前台”的组织变革下快速发展，在统一技术体系、统一模型规范的基础上打通全域数据，实现阿里经济体内数据的采、建、管、用，基于数据技术和算法能力萃取用户/商品为主体的核心数据资产。在与行业、商家/品牌的联动上越发紧密，形成了Digital Hub的组织形式，联动行业、品牌/商家落地消费者运营的FAST体系和品类运营的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，实现了行业的高速增长帮助品牌/商家加速实现数字化转型。未来DT将于行业、品牌/商家、ISV基于Digital Hub的组织形式更加紧密的协作，助力实现行业高速增长，助力实现品牌/商家沉淀用户资产和营收目标快速达成。

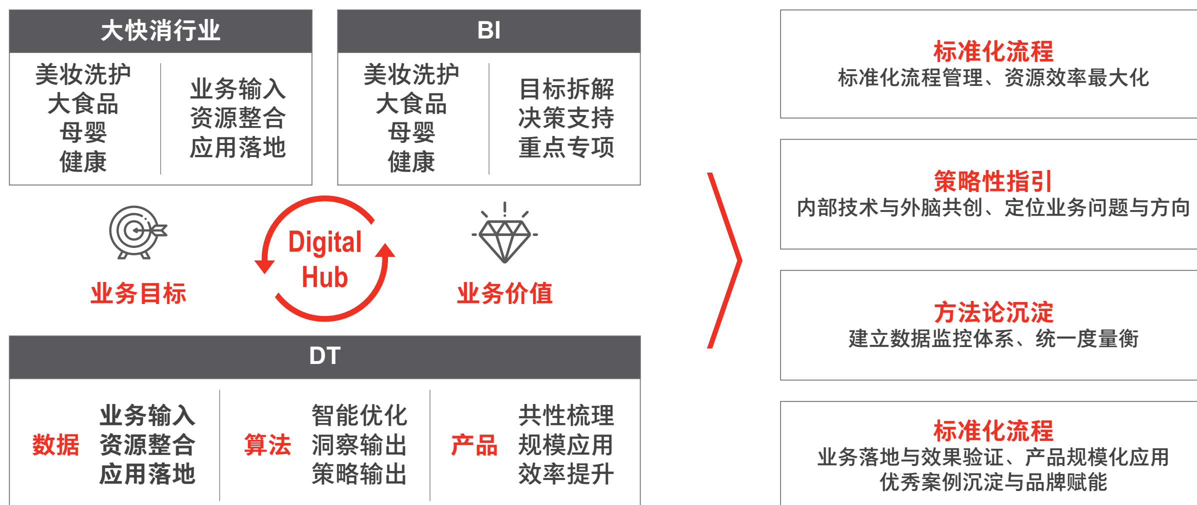
—— 万家华 阿里巴巴资深数据技术专家

整体策略

围绕行业侧的业务战略规划，联动行业运营、分析师、生态合作伙伴，通过多方联动助力业务价值达成。

实现机制

- 行业侧：最前沿的业务信息输入，通过业务目标整合集团内外（搜索、推荐、妈妈等二方以及商家）资源，借助公私域实现应用落地。
- 分析师侧：基于行业的业务目标进行KPI拆解，并对重点决策提供支持，围绕重点专项进行深度剖析和策略输出。
- 数据中台侧：将数据+算法+产品能力进行整合输出，通过对业务目标和业务问题的拆解，形成端到端的数据解决方案。



应用案例

Digital Hub联合母婴行业利用阿里的核心数据资产统一了母婴行业的育龄标签，在双11前站用户运营过程，利用统一的育龄标签，细化母婴行业策略人群，发掘潜客人群，帮助品牌/品类精准挖掘全域高潜用户，在G-渗透力提升上，结合用户的行为计算商家派样商品的购买概率，实现人货精准匹配，超派商家派发完成率提高40%（同比提升20.5个pt），15天靠店率提高25%（同比提升13.5pt），15天回购率提高32%，帮助行业转化一级类目新客高达38.9%(VS 618大促 15%~20%)。双11之后，在双11中沉淀的潜客特征、统一育龄标签、人货匹配服务化能力的基础之上，行业与DT、产品开始落地实现母婴会员运营阵地，在运营阵地中实现了数字化驱动业务用户增长、行业GMV贡献的闭环（新客转化——>次新客/老客复购——>场景化运营）。

数据产品——策略中心GROW 2.0应用

> 策略中心构建一套以消费者运营为中心的营销链路，帮助品牌制定消费者增长策略，持续管理和拉近与消费者之间的关系，实现从流量运营到消费者运营的转型。随着消费者运营的深入，需要量化品牌的增长点，确定增长抓手，实现品牌消费者运营的精细化。基于GROW2.0品牌数字化增长方法论，策略中心从整体+细分人群的视角，全方位评估品牌的增长现状和机会，全面升级产品功能，助力品牌制定品类策略。

—— 毛波 阿里巴巴平台数据产品部门资深产品专家

整体策略

策略中心帮助商家实现从流量运营到消费者运营的转型：

1. 商家通过策略中心实现了站内外种草养草拔草运营场景
2. 商家上传CRM、微信会员等自有优质人群在符合法规及匿名化原则的前提下放大运营，优选品牌市场部站外海量曝光人群，再营销获得消费者增量价值
3. 商家沉淀不同营销节点的消费者资产，提升商家消费者运营效率
4. 商家利用消费者资产变化，综合评估短期或长期营销投入，前置管理销售目标

2020年，策略中心将升级数据产品能力，从消费者资产拓展到货品资产，从淘系数据拓展到LBS线下数据能力，赋能商家通过制定品类/新品策略，提升线上线下全域消费者渗透。

实现机制

策略中心将围绕GROW2.0，全面升级产品能力：

1. 聚焦大快消8大策略人群，赋能商家从品类下钻细分人群，全方位评估增长驱动因子，指导货品与营销策略
2. 跟踪商家GROW各项数字指标变化，应对指标变化及时调整策略
3. 提供多维度数据能力，释放商家新品效能，加深新品对商家新客拉动与GMV增长的贡献力

应用案例

1. 超级单品/新品定位目标潜客，驱动品牌渗透

某家清商家在38期间为凝珠品类超级单品/新品制定货品营销策略，提升品类渗透。商家通过策略中心洞察发现，精致妈妈、资深中产、新锐白领为品牌核心目标潜客，利用策略中心挖掘细分市场下超级单品的认知与兴趣人群，定位目标潜客定向触达；同时，结合当下疫情，定位对消毒水、医用酒精有需求的消费者，通过差异化素材进行权益触达。活动期间，商家通过针对超级单品/新品人群运营，提升在凝珠品类的渗透，带动新客增长。

2. 匹配老客与高复购产品，刺激老客回购

某母婴商家面临老客占比与ARPU值下降，商家通过策略中心发现，经典奶粉产品4罐装老客占比高，对1-3线城市的90后年轻新妈具有强吸引力。商家融合了天猫营销活动、阿里妈妈广告、淘宝内容运营多渠道，对高复购产品潜客定向触达，实现了老客复购率与ARPU值的大幅增长。

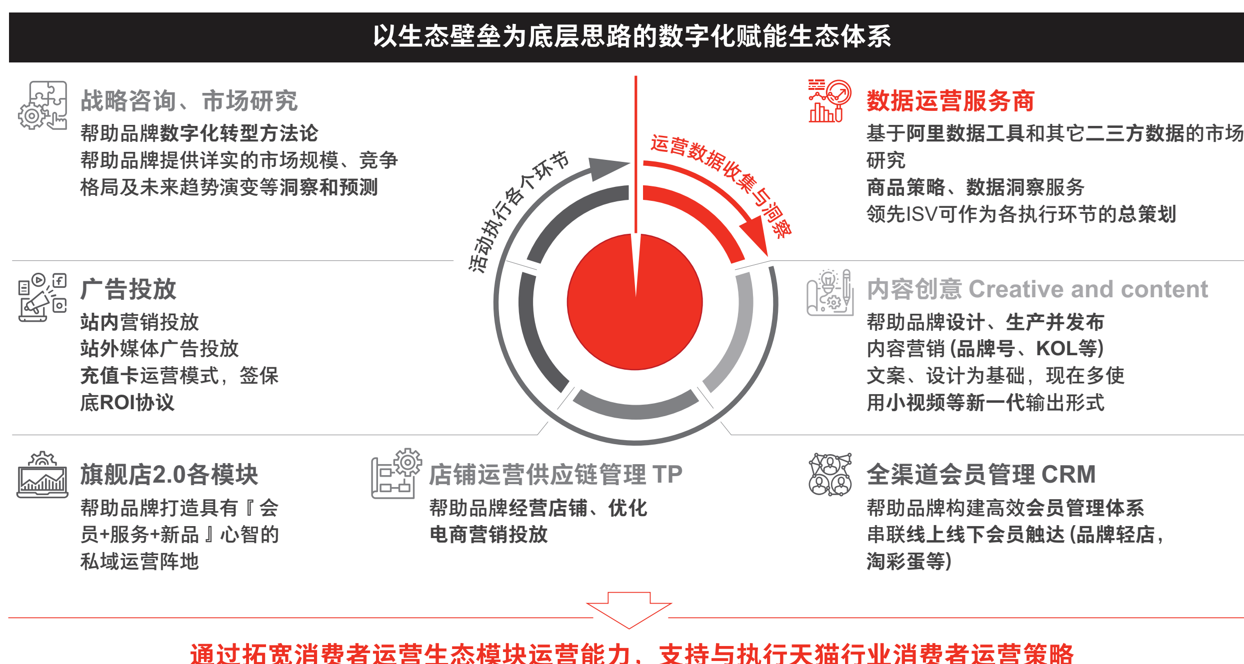
专题一：GROW 2.0 服务商生态保障

服务商持续升级，全方面深度赋能品牌数字化转型。在消费者为中心的数字化转型之路上，天猫将一如既往携手优秀生态合作伙伴，赋能品牌实现完美转型。我们的目标，是通过大家的共同努力，在行业和专业领域取得实质性提升，最终形成繁荣稳定的全局性生态。2020年，天猫将深入打造消费者运营服务商垂直市场，指导服务商到不同类目的局部战场上赋能品牌，深度应用GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，并统筹建立以生态壁垒为底层思路的数字化赋能生态体系，通过服务商深度赋能品牌，实现从流量运营到消费者运营转变，从短期流量收割运营转变为以消费者为中心的数字化转型服务。在这个过程中，每个类目将涌现一批数字化舰长品牌，成为阿里数字化转型的标杆。服务商内容、能力将会更加全面，服务模式也将得到持续完善和创新。

服务模式：服务商以"指标-工具-场景解决方案"模式，整合阿里生态工具、场景和产品，赋能品牌消费者运营与数字化服务。

服务内容：服务商提供以消费者为中心的数字化服务，包含全域消费者运营、品类规划与创新、市场策略、品牌定位、内容营销、会员管理、媒介策略与执行等。

服务能力发展模块：突如其来的疫情，会加速线上、线下以及整个生态体系的进一步融合。近年来电商流量红利式微，越来越多的服务商积极转型，投入到多领域多方法的经营模式中。服务商能力将涵盖消费者运营战略与组织转型咨询、市场研究、数据分析运营、全域会员运营、广告投放、全链路营销、全托管等多方面，真正成为既能高瞻远瞩引领方向，又能落地执行运营策略的主力军。



附天猫消费者运营合作服务商：



专题二：GROW 2.0 增长指标20种常见的落地场景

渗透力 (G)：共4个场景

G1：延展目标人群，驱动品牌渗透

- 定义：瞄准策略人群、行业核心人群（前30%或行业中高端人群）；渗透下沉市场以及细分长尾人群（小镇青年、Z世代等）
- 对品牌的意义：加速渗透行业核心高价值消费人群；拓展渗透持续下沉人群（如低线城市、低消费水平群体）；拓展渗透策略人群（小镇青年、Z 世代等）。作为品类舰长，带动品类加大对平台核心策略人群（如小镇青年、Z世代等）的渗透
- 主要策略：考察品类高增长群体与品牌优势所在，针对性发力。瞄准行业核心人群（前30%或行业中高端人群）；下沉市场渗透；击穿策略人群（区分目标群体、分层渗透）
- 落地抓手：数据银行（核心人群、策略人群等）；策略中心/ 新客策略；试用中心；聚划算；微淘；阿里妈妈营销工具，包括站内推广工具（钻展，品专透出关联品类/ 品牌素材），落地联合营销页面，转化目标人群

G2：跨品类/ 品牌交叉渗透

- 定义：识别高相关品类，结合站内联合营销，通过打造关联品类/ 品牌（CP）进行渗透；加强线上线下全渠道消费者数据融合，提升渗透力
- 对品牌的意义：识别高相关品类，结合站内联合营销，通过打造关联品类/ 品牌（CP）进行渗透；全渠道消费者数据融合，提升渗透率
- 主要策略：交叉品类的互相渗透（品牌内）；互补品类组合渗透（行业内）；跨行业关联品类渗透（行业外）；交叉品牌的关联销售（集团内）
- 落地抓手：类目相关性热力图；策略中心/ 新客策略（关联品类偏好TGI、品类购买时序分析、品类人群购买分布和转化分析）；超级CP 礼盒/ 联合营销；CP联名新品；CP 品牌、CP 会场（行业主场）等

G3：多渠道联动渗透

- 定义：品牌各渠道消费者相互导流，对消费者进行全渠道触达渗透
- 对品牌的意义：同一品牌不同品类分店的消费者重叠性较高时适用；线下品牌线上扩大生意体量，尤其适用于线下渗透为主的行业，如个护、酒类、乳制品等
- 主要策略：多渠道购买人群激活联动；线上/ 线下（全域）人群联动（如，线下会员体系上翻）；线下核心人群优选放大线上拉新；淘鲜达、支付宝轻店
- 落地抓手：CEM潜客人群投放；天猫U 先派样；淘宝彩蛋；全域数据中台

G4：趋势新品加速渗透

- 定义：寻找市场机会点，推出新品，促进品牌细分市场渗透提升
- 对品牌的意义：优化货品矩阵，迎合市场趋势，推出新品，加速品牌行业渗透，提升品牌生意增长

- 主要策略：通过分析市场趋势与品牌现状，定位目标消费者消费特点，推动货品上新，促进品牌货品结构调整，迎合细分市场需求，提升品牌细分市场渗透
- 落地抓手：策略中心/ 新客策略；数据银行；阿里妈妈营销工具；聚划算；CEM；TMIC

复购力 (R)：共6个场景

R1：品类消费生命周期延长

- 定义：防止购买人群流失；例如在防晒霜的消费者沟通中，强调全年防晒，推送日常抗老信息
- 对品牌的意义：防止购买人群流失；适用于产品具备生命周期特点、或品类消费升级趋势明显的行业，如母婴、美妆等
- 主要策略：通过二级类目宽度提升，拉动购买频次，增加老客复购；预测老客生命周期和阶段，提前推送/ 唤醒再购等
- 落地抓手：旗舰店2.0；专属客服推送；CEM短信触达（限品牌会员）；微淘消息推送；站内推广工具（钻展，品专，超级推荐，针对老客制定特定权益进行透出，提升老客粘性）；品牌粉丝群

R2：品类使用场景拓展

- 定义：通过挖掘细分场景需求以及培养新的消费习惯，增加复购频次
- 对品牌的意义：通过挖掘细分场景需求，新消费习惯培育等措施，增加复购频次
- 主要策略：挖掘并培育更多使用场景，通过提供细分场景子品类/ 商品，增加品类购买频次；关联搭配组合（组合套装、旅行装等）；礼盒附券等
- 落地抓手：旗舰店2.0；策略中心/ 新客策略；数据银行；阿里妈妈营销工具（超级推荐和钻展定向投放等）；聚划算；CEM短信触达（限品牌会员）等

R3：高频再购的触发

- 定义：通过匹配高复购人群和高复购产品，结合营销手段，激发再次购买
- 对品牌的意义：通过匹配高复购人群和高复购产品，结合营销手段，激发再购
- 主要策略：第二单礼赠；粉丝二次运营等
- 落地抓手：旗舰店2.0；CEM短信触达（限品牌会员）；直播；专属客服推送；超级推进及钻展定向投放

R4：会员加深，加速回购

- 定义：在品牌新品上新、活动上新时让会员加深购买力度与回购速度，通过进一步升级会员运营机制，利用丰富的会员玩法提升品牌人群的复购频次
- 对品牌的意义：会员对品牌的理解力与信任度更高，强化消费者与品牌的关系和粘性
- 主要策略：会员权益里对会员的定期运营：提醒回购/ 限时折扣等；通过会员社群/ 口碑传播等加速拔草；会员专享福利（如双倍积分、大额优惠券）；全渠道运营给消费者提供便利；通过旗舰店2.0设置会员专享权益页；RFM分层会员制定运营策略加速会员复购

- 落地抓手：旗舰店2.0；CEM短信触达（限品牌会员）；淘宝群；直播；专属客服推送；裂变互动；超级推荐及钻展定向投放

R5：消费类目迁移，防止人群流失（适用于母婴、季节性服饰等品类）

- 定义：基于品牌现有类目，挖掘人群潜在购买需求，通过页面商品策略实现消费者跨类目迁移
- 对品牌的意义：实现类目自然流失人群维挽，挖掘消费者潜力
- 主要策略：跨类目商品买赠，商品组合优惠
- 落地抓手：CEM；数据银行；付费营销工具；内容营销工具等

R6：消费体验 & 服务升级

- 定义：通过升级消费者购物体验，提升购买频次
- 对品牌的意义：升级消费者购前、购后沟通方式和内容，提升消费者品牌粘性
- 主要策略：创新互动产品、客服、物流、售后等提升消费者服务体验
- 落地抓手：店小蜜；专属客服；物流信息+到达提醒；售后邀请评价等

价格力 (O)：共5个场景

O1：老客再购升级

- 定义：低客单老客的消费升级，引导购买品牌的高客单产品
- 对品牌的意义：挖掘和提升低客单老客的价值，升级引导，让低客单老客为品牌贡献更高成交金额，提升对品牌产品和形象的认可
- 主要策略：升级换新或升级换礼；满减等形式提升客单；专属优惠券
- 落地抓手：数据银行定位有再购升级需求的低客单老客，结合CEM（限品牌会员短信、千人千面等）、专属客服等抓手，引导低客单老客再购升级

O2：产品包装升级

- 定义：通过包装升级撬动价格升级
- 对品牌的意义：通常不涉及产品重大创新，通常借助包装升级撬动价格升级，吸引新客购买、刺激老客消费
- 主要策略：规格升级（分享装、家庭装、旅行便携装等）；特殊包装（礼盒装、定制包装）；跨界联名/营销（代言人特款、IP联合、KOL合作、品牌联合营销）
- 落地抓手：通过TMIC调研消费者对现有产品的反馈，找到商品优化方向；通过策略中心分析本品类商品趋势，识别商品升级机会；大曝光推广工具（新风曝、品牌特秀、UD，为新包装产品获取目标曝光人群）；通过站内推广工具（营销策略中心）有序触达目标人群，提升人群转化效果

O3：基于情感诉求实现溢价

- 定义：将热门话题、趣玩等营销加持抬高产品溢价，侧重打造产品卖点，实现产品升级
- 对品牌的意义：营销加持抬高产品溢价；侧重情感诉求（产品卖点）的打造
- 主要策略：挖掘升级产品卖点，提升品类的消费者情感诉求，从而提升商品溢价水平。IP营销、创意联想等；发掘产品核心购买者的消费场景与决策链路，通过营销创意加强对其底层情感需求的共鸣
- 落地抓手：通过超级品牌日、会员日等营销活动，提升消费者与品牌的情感联结；通过场景化的产品卖点沟通，引发消费者对品牌产品的情感共鸣，实现溢价

O4：产品功能/ 属性升级

- 定义：通过对行业产品功能/ 属性的趋势研究，找到产品功能/ 属性的增长点，以及高增速的价格区间，打造高价格带新品
- 对品牌的意义：通过产品功能/ 属性的升级创新，迎合市场高增速趋势，提高品牌高端市场竞争力；打造更高价格带的高端产品，重新定义行业产品的价格带/ 区间
- 主要策略：升级产品功能和设计，打造更高价格带的高端产品；升级产品形态，以提供符合多场景的产品体验。（如精华液产品->精华冻干粉）；挖掘所在品类热点趋势，识别新的市场蓝海，借助TMIC快速反应，针对性进行包装与产品迭代
- 落地抓手：通过天猫新品创新中心调研消费者对现有产品的反馈，找到商品优化方向；通过策略中心分析本品类商品趋势和价格带分布趋势，识别商品升级机会；通过天猫新品创新中心分析相似品类/ 跨品类的商品趋势，寻找新的商品升级方向；通过策略中心/ 新客策略挖掘人群购买趋势、购买需求等数据，定位升级人群；通过C2B 天猫反向定制、天猫礼盒定制、（大促期间）主会场资源等方式升级商品的打造；通过天猫小黑盒营销资源、精准招募再加上卡券发放等方式升级商品上市

O5：高净值目标人群新品供给

- 定义：基于高净值策略人群诉求对产品升级实现供给
- 对品牌的意义：根据高净值人群需求，促进产品升级，借助先发优势抢占高净值人群市场
- 主要策略：确定高净值目标人群，通过市场趋势洞察分析消费需求，进行产品升级
- 落地抓手：数据银行；策略中心/ 新客策略；聚划算、微淘、阿里妈妈营销工具等

新品力 (W)：共5个场景

W1：行业趋势分析识别新品

- 定义：分析和捕捉更好的市场机会，分析品类生命周期特征，结合市场吸引力及品牌自设能力，制定进入新品开发的策略
- 对品牌的意义：洞察人群需求，行业新品的孵化和创新，品牌引导现有购买人群的未满足机会
- 主要策略：通过定位目标机会人群及潜力需求趋势，搭建营销场景，实现目标人群渗透
- 落地抓手：数据银行；策略中心/ 新客策略（市场构成(货)、市场格局-单品分析）；内容营销工具；付费推广工具；天猫营销平台；聚划算；阿里妈妈营销工具；TMIC等

W2：人群需求定位帮助开拓新品

- 定义：洞察品牌所在行业人群需求，结合品牌产业价值链能力，孵化新品，填补品牌当前缺失货品布局，拓展品牌品类宽度，同时为行业开拓现有人群未满足的品类空白需求
- 对品牌意义：丰富货品布局，发现品牌蓝海人群，识别和进入新品类市场；扩大品牌消费群体，从消费者需求出发精准拓展品类；更好地吸引潜客，实现交叉销售和拉新，最大限度地发掘产品供应能力，拓展品牌传统主营品类沉淀消费者的新品购买需求
- 主要策略：结合品牌自身产业价值链能力和消费者需求洞察结果，识别和进入新品类市场；通过分析主营品类的关联购买需求，并洞察分析相关品类的市场机会，结合品牌自身优势，推出相关新品
- 落地抓手：产业带招商；数据银行；新客策/ 策略中心；阿里妈妈营销工具；聚划算

W3：产品价值链衍生发掘新品

- 定义：结合品牌自身产业价值链能力，依据价值链衍生方向，识别和进入新品类市场
- 主要策略：分析品类生命周期特征，结合市场吸引力及品牌自设能力，制定进入新行业/ 品类业务的策略
- 落地抓手：行业360（红蓝海）；类目成交数据/ BC占比

W4：全渠道洞察助力新品研发

- 定义：通过全渠道人群触点信息洞察，根据全渠道人群反馈进行新品反向定制
- 主要策略：根据市场人群画像分析痛点，根据痛点定制新品
- 落地抓手：策略中心；数据银行；TMIC

W5：平台能力（TMIC）孵化新品

- 定义：通过TMIC进行小数据调研，挖掘消费者内在动因，识别和定制新品
- 对品牌的意义：帮助品牌拓展新品研究方向，了解消费者内在需求和消费驱动力，进行新品研发，拓展新品矩阵
- 主要策略：通过TMIC进行小数据调研，挖掘消费者潜在需求，孵化新品；新品仿真设计
- 落地抓手：TMIC调研与新品仿真设计

报告作者及致谢

作者

邓旻 贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品业务主席
联络方式：*derek.deng@bain.com*

丁杰 贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长
联络方式：*jason.ding@bain.com*

布鲁诺 (Bruno Lannes) 贝恩公司全球合伙人
联络方式：*bruno.lannes@bain.com*

郭鹤 贝恩公司 项目经理
联络方式：*kelly.guo@bain.com*

黄凌杰 贝恩公司 资深顾问
联络方式：*lingjie.huang@bain.com*

张宇彤 贝恩公司 顾问
联络方式：*yutong.zhang@bain.com*

王浩 贝恩公司 助理顾问
联络方式：*joe.wang@bain.com*

致谢

本报告由阿里巴巴与贝恩公司（Bain & Company）共同完成。

作者特别感谢阿里巴巴团队和贝恩团队成员对报告作出的贡献：

阿里巴巴团队成员，包括：宋天麒、刘洋、毛雯婷、石淇源、周树青、郑堃、彭刚林、张文文、王超、林文婷、于小青、杨勇、赵丹、魏来、缪俊、田静、苏凌、水怡、白阳、张倩、何娉、解立业、汪欣培、李文佳、张鹏、苏凌、张自萍、吕程、陈韩雷、杨莹、毛晓亮、何帆、蔡博、徐莉莎、宋增志、陈庆萼、程艳、胡秋月、刘旸、孙岩岩、陆清云、李萍、商正、杨群、吴昊、孙姗姗、余家汉、李安琪、许健、张修明、张小立、赵兴威、魏雅芊、刘慧红、魏建东、肖尧、孟娟、郜翔、王伟锋、李伟峰、王轩春、高琪霏、王继达、姚端维、符浩、肖捷

贝恩团队成员，包括：何萍、朱峻、赵雯、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮、吴晔婷、祝跃、邹怿帆、孙嫄、仇吟秋，严世乔、杨意、李虹苇、周行止、叶维熊、王妍人、刘冉起、李卓越，黎守柔，黄可馨（以上排名不分先后）

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

参与行业案例编写服务商

杭州火奴数据科技有限公司、杭州多准数据技术有限公司、上海联蔚数据科技有限公司 、上海点正互联网科技有限公司、上海意略明数字科技股份有限公司、杭州点燃网络科技有限公司、深圳市云积分科技有限公司、上海凯诘电子商务股份有限公司、上海众引文化传播股份有限公司（以上排名不分先后）

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有58个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“ 真北 ”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

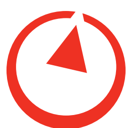
关于天猫

天猫（www.tmall.com）前身是淘宝商城，创立于 2008 年，致力为消费者提供选购品牌产品的优质购物体验。至今，多个国际和中国本地品牌及零售商已在天猫上开设店铺。它是中国最大的面向品牌与零售商的第三方平台。对于消费者，天猫是新品首发的平台，也有品质保障。对于商家，天猫定位为全球品牌商家的数字化转型主阵地。一个企业经营的核心部分包括：产品创新、 品牌建设、渠道管理、供应链的运营，而天猫新零售要在每个部分都实现重构和升级。天猫的愿景就是全球消费者挚爱的品质购物之城。

这里面没有线上和电商两个字，因为传统电商时代已经过去了，天猫正在开启线上线下数字化的新零售时代。

关于阿里妈妈

阿里妈妈的使命是让天下没有难做的营销。阿里妈妈是阿里巴巴集团旗下数字营销的大中台，依托阿里集团的核心商业数据和超级媒体矩阵，赋能商家、品牌及合作伙伴，提供兼具品牌与电商广告的产品及营销平台，帮助客户以消费者运营为核心打通品效全链路，实现数字媒体（PC端+无线端+多媒体终端）的全域传播。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn **或关注微信号:**





阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福
赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰内斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥城 • 米兰 •
莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 帕斯 • 里约热内卢 • 罗马 • 圣弗朗西斯科 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 首尔
上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世 • 利雅得 • 多哈